

Recueil de management

TOME 1

François CHARLES

INTRODUCTION

A la suite des Fabliaux du Management, cet ouvrage rassemble une série de fiches et d'articles utilisés notamment lors d'interventions en conseil, coaching, animation ou formation.

Chacun illustre une facette ou un thème pouvant faciliter la compréhension et l'optimisation du management de la relation, des structures et des projets.

Chacun illustre des attitudes et des situations suscitant la prise de conscience dans des univers différents.

Je vous invite à lire ces histoires sur « vos deux pieds » et mettant parfois « d'autres lunettes ».

Comme pour les fabliaux, vous pourrez lire, assimiler et mettre facilement en pratique une fiche par jour.

Comme pour les Fabliaux, vous y retrouverez certaines métaphores illustrées et vous y découvrirez également certaines méthodes de gestion des organisations simples ou complexes.

Mais y figurent cette fois davantage d'outils de psychologie et de coaching qui font partie de ma boîte à outils SPM (Stratégie, Process, Psychologie, Management, Marketing, Mental) pour vous aider à mieux comprendre certaines réalités et mieux atteindre vos objectifs.

LA NEGOCIATION RAISONNEE STRATEGIQUE et PSYCHOLOGIQUE

La négociation peut s'appliquer dans toute situation commerciale, salariale, sociale, familiale, politique, diplomatique, militaire etc Quand j'enseigne la négociation ou je l'accompagne, on me dit souvent « mais oui, bien sur je le savais » en oubliant certains principes élémentaires avant de passer la ligne imaginaire de l'échange, qu'il soit normal ou de crise.

Quand je la fais découvrir aux militaires, pour leur reconversion, ils me répondent « moi, pas de négociation, je tue et je tape d'abord », quand je cherche à faciliter des conflits territoriaux ou personnels, on me dit, souvent en projection, « qu'ils doivent déjà abandonner leurs égos », quand il s'agit d'affaires commerciales ou de management, on cherche avant tout à faire passer ses arguments sans considérer l'autre et surtout certaines réalités comme quand on vend un bien en l'état sans imaginer les travaux réalisables.

A cela je réponds que la réussite dans la protection des retours industriels français à l'OTAN a résidé dans la remise à plat et l'analyse des réalités pour définir les cartes de négociation qui nous permettraient d'avoir davantage de force et plus d'alliés vis-à-vis de nos concurrents, plutôt que de défendre nos positions « à la baïonnette ».

Je conçois que les objectifs et les réalités peuvent être différents, qu'il n'est pas toujours nécessaire, opportun, utile, judicieux même voire sain de négocier ; que certaines négociations ont évité ou retardé des guerres mais que certaines, plutôt dépendantes qu'interdépendantes et déséquilibrées n'auraient du avoir lieu avec un peu de courage (1938, 39 et d'autres). A chaque fois, les options d'actions devraient être analysées dans une compréhension du processus et du fond. Bien entendu, tout dépend de l'objectif stratégique à atteindre (quoi, pourquoi et quand), de vos forces et

faiblesses par rapport aux opportunités et aux menaces (SWOT) de la partie adverse et de l'environnement et ensuite de la manière de les atteindre.

Négocier signifie engager des pourparlers, procéder à des échanges de vue, voire gagner et acquérir un avantage par une notion de pouvoir « sur » et « pour » sans forcément que l'autre partie perde totalement ses possessions ou ses revendications. La négociation gagnant gagnant n'est pas forcément à 50/50. La dissuasion est aussi une carte de négociation qui permet d'avancer en protection. Mais attention, c'est à double tranchant car tout le monde risque aussi de perdre si la partie adverse détient les mêmes armes nucléaires et s'en sert.

Les négociations sur les positions doivent être évitées pour de multiples raisons. Imaginez les tranchées de Verdun et l'immobilisme qui en a résulté. Pour celles et ceux qui connaissent le théorème de Nash avec le symbole de l'infini, le jeu consistera plutôt à chercher les éléments d'intérêt qui mériteront que l'ennemi s'y intéresse puis à l'amener sur votre terrain, en effectuant de nombreux aller retour en fonction de l'énergie consommée par les deux parties pour essayer de se comprendre. Il n'existe pas un seul jeu mais souvent de nombreux jeux simultanés et une certaine manipulation positive pour apprendre à l'autre ce que l'on veut et fournir les bases possibles d'un accord. Mais gare si l'on revient trop souvent sur ses positions car l'accord peut être retardé.

La guerre de positions défendues « à la baïonnette » sur le processus et non sur le fond est inefficace et stérile entre deux adversaires de même force « obtenez 80 % sans négocier ! ». Plus on se concentre sur le contenu et sur les intérêts, plus on oublie les positions « deux ou trois inspections ? mais...qu'entendez vous par inspection ? » ; La discussion sur des positions facilite les « si on va au cinéma ce sera ce film là ou rien » ; Quand les parties sont nombreuses, la négociation sur les positions est encore pire « Qui a encore une revendication ? ». Enfin, la négociation douce donne des résultats rapides si tout le monde joue le jeu mais celui qui choisit la douceur face à un adversaire dur risque d'y laisser des plumes « Veux-tu l'autre joue ? »

La négociation raisonnée considère que les participants sont là pour résoudre un différend ; l'objectif est de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace ; qu'il convient de traiter séparément les questions de personnes et le différend (séparer le jaune du blanc de l'œuf en les cuisinant tous les deux); qu'il faut être doux à l'égard des hommes et dur à l'égard du différend ; que la confiance n'entre pas en ligne de compte. Elle considère qu'il faut se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ; étudier les intérêts ; éviter d'avoir des exigences minimales (à modérer); imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel ; mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir ; remettre les décisions à plus tard ; exiger l'utilisation de critères objectifs ; obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté, raisonner et être ouvert aux raisons de l'adversaire, céder au principe, pas à des pressions.

Vous avez le choix entre un jeu « doux » sur « la » relation ou un jeu « dur » sur la relation « de force » : Les participants sont amis ou ennemis ; l'objectif est de parvenir à un accord ou de gagner ; faire des concessions pour cultiver les relations ou pour la poursuite des relations ; on fait confiance aux autres ou on s'en méfie ; on modifie sa position sans difficulté ou on s'y cantonne ; on fait des offres ou des menaces ; on dévoile ses exigences minimales ou on les trompe ; on accepte des pertes unilatérales pour parvenir à un accord ou on exige des avantages unilatéraux comme prix d'un accord ; on recherche LA solution que l'autre devrait accepter ou que l'on peut soi-même accepter ; l'important est de parvenir à un accord ou de rester sur sa position ; on essaie d'éviter l'affrontement de volontés ou de gagner dans un affrontement de volonté ; on cède aux pressions ou on exerce des pressions.

Il convient aussi de trouver une Meilleure Solution de Rechange (MESORE) permettant notamment à l'adversaire de vivre la négociation comme un contrat commun pris avec responsabilité annihilant tout esprit de revanche. La négociation raisonnée s'intéresse au fond et sur l'enjeu de la négociation pour satisfaire les intérêts respectifs des parties en présence avec 4 points fondamentaux : traiter séparément les questions de personne et le différend pour aboutir à un accord à l'amiable se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ; imaginer un grand éventail de

solutions avant de prendre une décision ; exiger que le résultat repose sur des critères objectifs. Au début de chaque séance, je donne souvent 15 minutes aux belligérants pour qu'ils « se lâchent » entre eux puis je leur fait « poser leurs armes » pour « bosser » objectivement. Ils comprennent vite que l'intention cachée a été découverte et où est le réel enjeu.

Mais vous en apercevez, cela ne fonctionne pas de la même façon en fonction de vos interlocuteurs surtout s'ils sont éloignés culturellement. Il conviendra de comprendre comment il est (mopho), comment il parle sur ses 6 profils (PCM) et comment il marche (Jung) puis d'ouvrir la bonne porte d'entrée psychologique en écoute active. Le meilleur exercice est la prise d'otage où il s'agit de faire sortir le forcené sans contact. La fourmi sortira-t-elle aussi vite de sa tranchée que le lion? Et n'oubliez pas vos fioles de position magique ou vos techniques de swich de PNL bien efficaces pour effacer le côté obscur de la force que l'autre veut vous faire partager.

PRAJI, OPAC³Q³ 5S et 5M DE PREPARATION ET DE CONDUITE DE REUNION

Ces quatre termes mnémotechniques d'organisation, dont deux sont de ma création, peuvent vous aider à ne rien laisser au hasard pour vos préparations et conduites de réunions d'achat, de vente, de réception, de négociation...ou de tout type d'évènement. J'aurais aimé les maîtriser autrefois lors de mes réunions internes, ou de négociation, de gestion de crise au niveau national, internationales, ministérielles, industrielles, ou avec les collectivités...

Issus d'applications différentes, ils peuvent être utilisés de façon universelle pour n'importe quel usage. L'un d'eux vient de l'analyse transactionnelle, l'autre est déjà connu dans l'organisation mais dans une forme dont je défie quiconque de pouvoir s'en souvenir. Les deux derniers viennent de l'industrie, plus connus des ingénieurs. Souvent repris dans mes booklets mémos, il font partie du concept tranverse SPM de NOVIAL. Nous passerons les en revue sans toutefois les traiter de façon exhaustive.

Pour bien organiser une réunion, comme pour faire un gâteau, prenez deux œufs, en cassant la coquille opaque, découvrez ... le jaune et le blanc ou parfois autre chose... était-ce contrôlable ou non ? Ainsi, vous souviendrez mieux du terme OPAC³Q³ qui est donc l'inverse et de ses 9 composantes

Posez vous d'abord les questions stratégiques les plus importantes : QUOI ? (Quelle réunion faire, de quoi allons nous parler ?...) POURQUOI la faire, dans quel but ? (...) et QUAND la faire en terme d'organisation et de façon judicieuse, surtout sans oublier les autres réunions possibles qui empêcheraient son succès ou imposerait son report.

Ensuite seulement passez à la tactique : Où la faire ? Attention le lieu est aussi quasi stratégique. L'ambiance doit-elle être feutrée, normale ou austère ? A l'extrême, peut-on brouiller la salle et les communications ?

L'environnement est-il bruyant ? La salle n'est-elle pas déjà réservée ! ... QUI va la faire ? Il peut s'agir d'une ou plusieurs personnes en fonction de l'auditoire, (...) et AVEC QUI ? connaissez-vous vos interlocuteurs ? qui va jouer le gentil et le méchant ? voire CONTRE QUI (dans le cas d'une négociation ou d'une régulation) ? COMMENT (organisation, contenu, doit-on placer les participants, doivent-ils ou non avoir le soleil dans les yeux... quelle structuration du temps...) ? et, celle que l'on oublie toujours, COMBIEN sommes nous, combien faut-il prévoir de... cela va-t-il me coûter ? Dois-je prévoir des cadeaux (visite ou réception) ? Je ne rentrerai pas trop dans les détails. Oui, je sais vous connaissiez : c'est le OQQOCPCQPCQPPCQ etc ... sourire

Viens ensuite le PRAJI de l'analyse transactionnelle qui va être nouveau pour la plupart d'entre vous, même dans son contenu. Il est surtout établi pour évaluer et équilibrer sa journée de travail pour soi et avec les autres. Mais il est très utile également pour ne rien laisser au hasard lors d'une réunion. Le terme PRAJI vient des lettres suivantes dont il faut veiller l'équilibre mais aussi maîtriser l'existence.

Passe-temps (5% du temps) : faites attention aux bavardages privés qui sont des signes d'ennui ou de contre propositions à venir ou qui peuvent perturber. Mais n'oubliez pas non plus qu'un passe-temps peut aussi être utilisé par vos participants pour retrouver une certaine concentration (regarder par la fenêtre...)

Rituels : (15%) N'oublions pas de dire bonjour. Il est souvent d'usage d'apporter des rafraîchissements ou des cafés avant ou pendant la réunion. Ne le négligez pas, même si ce n'est pas votre truc ! Les empathiques et les rebelles, voire les persévérants apprécieront. Pensez à commencer votre réunion en alimentant tous les besoins psychologiques (chaleur, informations, opinions, action, jeux) et à les entretenir pendant la réunion. Un rituel sera également de ne pas oublier de réfléchir aux éléments de langage et d'argumentations, et si possible la connaissance des participants AVANT de passer la ligne imaginaire de la porte de la salle ou de l'établissement. Enfin, quand dois-je offrir un cadeau et dois-je ou non l'ouvrir pour éviter tout conflit diplomatique ...

Avant, pendant et après la réunion, pensez au rituel du 5S (initiales japonaises de débarrasser, ranger, nettoyer, tenir en ordre, respecter les règles) surtout connu dans l'industrie. Il sera indispensable pour s'assurer que tout va fonctionner, que les règles sont respectées (timing, contenu, régulation de parole...), que tout va être rangé et que le compte rendu va être fait. J'aime aussi utiliser le 5S de façon décroisée et qui peut d'ailleurs servir de fil rouge universel pour les élèves visitant des entreprises

Certains seront plus familiers du 5M d'ISHIKAWA et plutôt adapté à la gestion de production : quel Matériel ? donc de quel équipement vidéo, électrique, etc ; quelle Matière (connaissez vous le fond du du sujet) ? Quelles Méthode(s) allez vous employer (GROW, SMART, SADT ...) ? Quelle Main d'œuvre ? (qui, avec qui) et quel Milieu (lieu, environnement, contexte)

Accordez parfois des phases de Retrait (10%) si vous ou les autres parties ont besoin de discuter entre elles (parfois aussi une bonne façon de freiner les passe temps bruyants). Parfois aussi certaines personnes s'y engouffreront seuls pour retrouver la concentration. Mais inquiétez vous-en si vous ne voulez pas une réunion à sens unique, à refaire car sans validation.

La principale occupation de la réunion est le travail et donc l'Activité (65%). Il s'agit d'échange d'informations de façon plutôt objective, sans émotion ni stress avec gestion et concentration de l'énergie pour atteindre un but. Il sera d'autant plus efficace si les autres tiroirs du meuble seront traités.

Les Jeux (5%) : il est rare qu'une réunion ne soit pas le lieu d'affrontement entre personnes, une sorte d'arène avec transactions croisées, d'apparence socialement correctes mais négativement cachées avec manipulation. « alors, vous êtes enfin venus ? ... » Tentez de les limiter au maximum en tant que régulateur pour préserver l'activité. Bien souvent, une des solutions est de passer la phase d'intimité.

L'Intimité (5%) peut, voire doit, faire aussi partie de la réunion afin d'évacuer les problèmes pouvant empêcher d'atteindre l'objectif attendu. Contrairement aux jeux, cette phase doit être franche. Elle peut être vécue en séance ou en dehors du lieu de réunion « je préfère vous dire dès maintenant que... ...» mais cela peut être aussi l'annonce de réalités difficiles n'ayant aucun lien avec les interlocuteurs. Je l'emploie souvent au début en disant, sans même trop plaisanter, que les participants ont 15 minutes pour se défouler mais qu'ensuite les pistolets seront posés pour travailler sereinement et de façon objective. N'oublions pas que pour obtenir une négociation raisonnée, les problèmes de personnes doivent être considérés, traités et évacués et non ignorés.

Mais je conçois que tout ceci sera plus ou moins facile en fonction de vos préférences et de vos zones d'ombre psychologiques. Mais là ce sont d'autres outils...

LA FAMEUSE « COURBE DU DEUIL » UNIVERSELLE

Nous en avons beaucoup entendu parler lors des événements chez un opérateur national pour annoncer ce qui allait se passer inéluctablement après un licenciement.

Très utilisée en ressources humaines car il s'agit de gérer nos émotions, cette courbe peut être employée pour la perte d'un être cher mais aussi par exemple pour la perte d'un contrat, d'un emploi, d'un client, d'un projet, d'une entreprise, d'une négociation, d'une apparition de crise notamment à l'international ou lors d'un vol, mais aussi dans le domaine du sport individuel ou d'équipe et c'est bien naturel car nous ne sommes pas des machines sauf que, comme nous l'aborderons, ces dernières peuvent aussi s'y intégrer judicieusement

Elle pourrait aussi être capitalisée positivement dans le cas d'un succès pour engranger une émotion positive dont on peut avoir besoin ensuite comme une ancrage et une « fiole de potion magique » de PNL.

Mais que dit elle, qu'exprime-t-elle et comment la maîtriser plutôt que la subir ? Quels sont les objectifs, les réalités et les options de fonctionnement ?

Aimeriez vous vous déplacer avec un boulet grossissant jour après jour comme dans cette publicité que nous voyons actuellement ? Evidemment non, c'est un peu l'objectif de vie et de travail que je vous propose.

Savoir faire le deuil permet de maîtriser son énergie lors d'un événement plus ou moins annoncé et de faire qu'une crise soit estompée. Mieux vaut affronter une vaguelette qu'un tsunami. Elle vous permettra aussi de progresser en comprenant et conservant les éléments constructifs. Et si vous êtes cavalier, vous pourrez éviter à votre monture de prendre un « coup de jus » émotionnel. Mais quel que soit l'événement, l'important est de vivre chaque phase l'une après l'autre, sans en oublier et jusqu'au bout

comme un traitement médical. Enfin, ne cherchez pas à copier le modèle de votre voisin ni à la critiquer, chacun vivra son deuil à son rythme, avec ses expériences et ses conclusions.

D'abord l'état de choc. Il peut être physique, émotionnel, mental, mécanique, alimentaire... il est souvent associé à un coup de théâtre plus ou moins annoncé qui peut être déclenché quand l'autre, s'il s'agit d'une personne, a terminé son « carnet de timbre ». Et peut-être faut-il aussi changer vos lunettes ou nettoyer vos oreilles...

Puis le déni : ils ont du se tromper, pourquoi moi ? Qu'ai-je donc fait pour mériter cela ? Dans cette phase, vous êtes généralement en déficit énergétique et émotionnel. N'hésitez pas à vous faire aider par des éléments extérieurs pour prendre du recul ou à faire confiance aux machines sauf si justement ce sont elles qui font défaut.

Puis la colère : vers l'extérieur sans forcément casser d'assiettes ou contre soi de façon vertueuse, et souvent on oublie cette phase très importante. Si elle n'apparaît pas, imaginez un volcan qui risque d'exploser de toute façon à tout moment !

Puis le marchandage : et si on récrivait l'histoire ? C'est le moment de reconnaître et partager les tords, de découvrir que le blâme n'est pas forcément la solution, que ce n'est peut-être qu'un processus, que peut être une meilleure préparation aurait été importante, qu'une révision régulière aurait sans doute pu détecter une anomalie grandissante...

Puis enfin la dépression préparatoire : accepter la réalité pour mieux se reconstruire, comme si vous aviez atteint le fond de la piscine pour donner une impulsion du pied afin de remonter au niveau initial mais pourquoi pas un niveau supérieur.

La différence résidera dans « le coup de tamis » : choisissez votre grille, puis positionnez vous au dessus du ruisseau qui emportera pour toujours les éléments à oublier et gardez les pépites que vous n'imaginiez même peut-être pas !

HEURE D'HIVER OU HEURE D'ETE ?

Voilà, vous avez reculé votre montre d'une heure. Comme chaque fois on a reparlé de l'acclimatation difficile des enfants ou des vaches et les journalistes se sont trompés quant au blâme de la mesure, comme si désormais nous en avons oublié l'origine ou si nous n'avions plus envie de revenir sur les bases initiales.

Il semble intéressant de se rappeler l'historique, se donner une méthode infallible pour se souvenir de l'organisation horaire, se demander pourquoi nous semblons avoir « adopté » l'heure d'été et enfin si nous ne pourrions pas en tirer profit pour d'autres sujets.

Pour revenir à nos méthodes de coaching stratégique et opérationnel, je poserai le « SWOT » de l'objectif positif initial : prendre une mesure d'ampleur pour économiser de l'énergie. Les réalités étaient, dans les années 70, que la France portait encore une dynamique financière assez saine (force), qu'il fallait trouver un substitut au pétrole (faiblesse), que nos voisins avaient le même souci (avantage) et que l'on pouvait essayer de mieux utiliser l'énergie solaire (opportunité) si possible dans une dynamique partagée au niveau européen, comme la TVA, mais avec des « risques » de rejets par « non interopérabilité » (inconvenient - menaces).

Une des options retenues fut d'adapter nos journées au soleil pendant les mois les plus longs pour allumer nos lampes une heure plus tard. Un objectif mesurable, réaliste, réalisable et déterminé dans le temps ! On sait maintenant que l'on économise l'énergie d'une grande ville et de sa périphérie. Une goutte d'eau en somme mais qui peut donner une rivière si généralisée. Socialement, elle procure aussi des soirées plus longues et conviviales et on ne parle plus des problèmes de conflits d'horaires aériens. Elle est donc devenue populaire. Mais surtout elle responsabilise.

En prenant les modélisations de Jung, on aura pu remarquer que les extravertis en auront plus parlé de les introvertis, que les conceptuels l'auront plus spontanément accepté que les concrets, tout

comme peut-être ceux à la pensée logique que les sensitifs et évidemment les adaptables plus que les organisés. En terme de méthode, les militaires utilisent souvent l'heure Z du soleil. Notre heure A d'hiver s'en éloigne d'une heure et notre heure B d'été s'en éloigne de deux heures. Ensuite il est simple de savoir s'il faut avancer ou reculer. Mais il est vrai que le service militaire n'existe plus...

Mais l'avez-vous remarqué ? Fin octobre c'est apparemment désormais l'heure d'hiver d'origine qui ennuie finalement tout le monde et qui est plutôt montrée du doigt, sauf à dormir ou faire la fête une heure de plus une fois par an, alors que c'est l'heure d'été qui a modifié les horaires. Mais il semble logique de revenir sur les bases initiales en suivant l'ensoleillement au risque d'annuler le gain réalisé sauf à prouver qu'il est utile de conserver un même modèle toute l'année.

Posons-nous les mêmes questions sur les horaires de travail, les retraites, le domaine social ou financier en général. Ne faut-il pas savoir adopter certaines mesures qui semblent impopulaires mais qui procurent en définitive un confort de vie appréciable ou a contrario qui peuvent aussi nécessiter des retours en arrière par soucis de bonne gestion. N'est ce pas finalement un problème de communication, une absence de partage de vision, de responsabilisation ou de prise de conscience individuelle et collective ? Il en va de même pour notre espace européen.

COACHING PROFESSIONNEL ? SPORTIF ? DE VIE ? INDIVIDUEL ? COLLECTIF ? CONSEIL ? ANIMATION ? FORMATION ? ... COMMENT S'Y RETROUVER ?

Certaines personnes m'interrogent souvent sur « la grande mode du coaching » qui, comme l'expression l'indique, peut soit donner envie de découvrir de nouvelles approches avec si possible de nouveaux résultats, soit laisser perplexe quant à sa pérennité et son efficacité.

Je les invite souvent à visiter les sites des grandes fédérations, comme notamment la Fédération de Coaching Internationale (ICF) ou la Société Française de Coaching (SFCOACH) qui tentent chacune à leur manière d'organiser le métier de coach, et qui donnent certaines chartes et informations déontologiques que je suis et sur lesquelles je ne reviendrai pas. On peut bien entendu visiter également notre site qui donne un regard affiné, voire particulier. Mais il manque néanmoins généralement un éclairage de positionnement d'une part entre les différentes natures de coaching et d'autre part entre le coaching et les autres métiers d'accompagnement que sont le conseil, l'animation et la formation, pour mieux en comprendre « sans juger » les valeurs ajoutées. Je vous propose de tenter une explication de texte autant que possible objective, conceptuelle et originale.

J'ai découvert le coaching professionnel il y a 10 ans le jour où, en pleine mission de conseil, un client m'a dit, « vous n'êtes pas un conseil mais un coach ! ». Il venait de prendre conscience qu'un travail amont structurant mais surtout responsabilisant, personnel et collectif, avait été bonifiant pour optimiser la prise de décision et la recherche d'un futur partenaire, associé ou repreneur, en développant la prise de conscience du chemin à prendre notamment pour être sûr de ne pas se tromper et ainsi gagner du temps et de l'argent. Me découvrant M. Jourdain, je me suis vite précipité vers les ouvrages, j'ai rencontré certaines personnes, souvent pionnières, participé à

des groupes d'échanges de pratiques, consolidé mon approche par une formation de posture permettant d'être mieux à l'écoute et de développer mon empathie et j'ai découvert ou redécouvert de nouvelles méthodes (MBTI, PROCESS COM ®, PNL, Analyse Transactionnelle etc....) sur la base desquelles j'ai désormais constitué mon propre modèle « SPM » ® (Stratégie, Processus, Psychologie, Management, Mental).

J'ai bien vite et mieux finalement compris pourquoi, au niveau national et international, certaines négociations, certains partenariats et rapprochements industriels, certaines refontes d'organisation ou de force motrice comme enfin certaines conduites d'équipes avaient fonctionné par expérience et intuition mais aussi comment j'aurais pu réussir davantage en comprenant et maîtrisant mieux certains mécanismes, surtout humains.

Aujourd'hui, tout en restant objectif et en évitant également toute forme de vocabulaire indigeste aux organisations, grandes ou petites, j'utiliserai une image et deux constats : d'une part, le sportif est seul sur la piste le jour de la compétition sans qu'on lui tienne la main ou qu'on le guide et sa victoire sera sans doute due en grande partie à l'accompagnement qui aura su lui faire prendre conscience de certaines réalités et révéler ses capacités pour optimiser sa performance (et le lien avec l'entreprise est tout proche) ; d'autre part, souvent les idées sont déjà présentes et les personnes prêtes à se parler mais elles attendent un catalyseur, un facilitateur voire des méthodes ; et enfin, 85 % des échecs et donc des succès sont souvent liés au facteur humain et le taux de retour d'investissement sur l'effet de levier humain est d'autant plus élevé que la démarche est prise en amont avant l'apparition de la crise.

En termes de différences et choix d'intervention entre les professions, je dirai que le conseil sera plutôt positionné sur le savoir, le formateur sur le savoir-faire et le coach le savoir être. Mais les limites ne sont pas figées. Il en est de même au sein du conseil quand certains consultants en stratégie glissent sur l'organisation, certains apporteurs de solutions techniques remontent en amont vers l'organisation et quand les conseils en organisation tentent de protéger leur position ou de lier des partenariats avec les deux autres. Vu d'un autre angle, le conseil sera rémunéré pour

vous apporter une solution stratégique ou opérationnelle à une date donnée ou vous « dira de faire » et sera apprécié par les approches comparatives qu'il pourra apporter en la matière tout en essayant de préserver au mieux la confidentialité de ses interventions chez vos concurrents. Le formateur sera missionné pour enseigner une méthode pendant une courte durée et vous entraîner sur « l'apprentissage » en étant apprécié par un fil rouge concret. L'animateur interviendra pour créer une ambiance propice à l'échange pendant une réunion ou une journée et sera apprécié pour vous « sortir les mots » et les formaliser.

Le coach, quant à lui, se basera comme le conseil sur des réalités et sur un besoin mais pour l'accompagnement d'objectifs positifs, spécifiques, mesurables, accessibles, réalisables et déterminés dans le temps (SMART) avec une prise de conscience des réalités et des options (GROW), le tout sur une certaine durée, avec un certain nombre de séances en définissant un état initial, un état final, identifiant des écarts, la façon de les combler et en établissant un suivi, en essayant de disparaître peu à peu puis définitivement. Cet accompagnement sur les processus sera d'autant plus efficace que le coach maîtrise des outils de psychologie et d'analyse transactionnelle pour comprendre les comportements ainsi que des outils de personnalité pour mieux faire ressentir à Pierre, Paul et Jacqueline pourquoi ils ne sont peut-être pas en confort au même moment pour définir ou atteindre un même objectif, comme par exemple sur la stratégie personnelle ou d'entreprise à adopter (SWOT) à partir des points forts et des points faibles. Il sera également apprécié sur des retours d'expérience méthodologiques comparatifs en prenant garde qu'ils restent surtout objectifs et, d'un point de vue psychologique, sans projection d'un deuil non fait qui théoriquement est sans objet de par le suivi psychologique et de supervision que le coach se sera imposé. Pour atteindre les objectifs demandés, le coach fera ressortir les éléments cachés et potentiels, la prise de conscience, le sens, la responsabilité, la motivation, la permission en connaissance de cause, la recherche de confiance, la maîtrise des émotions, la recherche de solutions, la prise du recul, la façon de se poser les bonnes questions, de prendre vos décisions et piloter vos actions en misant essentiellement sur l'effet de levier humain. La limite floue avec les

conseils en organisation se situera souvent sur la manière « d'accompagner le changement » ... quand il doit y avoir changement.

S'agissant de l'écoute, je dirai que le coach ou le conseil se doivent d'écouter avec intensité mais pas sur le même processus. L'un pour mieux identifier l'effet de levier sur lequel travailler, attendre la demande et faire prendre à son client ses permissions et responsabilités en connaissance de cause, l'autre pour être sûr d'avoir compris le cahier des charges et ne pas faire de hors sujet ni apporter sa solution.

J'aime bien utiliser les films tels que la légende de Bagger Vence ou Angela pour faire prendre conscience du coaching. La réelle marque de reconnaissance pour le coach sera de s'éloigner en voyant une personne, une équipe, une structure désormais fonctionner et s'émanciper seule. Pour l'animateur, elle sera d'avoir réussi à obtenir un résultat consensuel, pour le formateur, d'avoir recueilli de bonnes appréciations et pour le consultant, d'avoir eu le sentiment que la solution correspondait au besoin et que le client en a pour son argent.

Le consultant expérimenté pourra réaliser les quatre types d'intervention en fonction de ses compétences et de la demande. Il devra toutefois avancer la règle du jeu avec son client et reconnaître ses limites quand aux mises à jour techniques, juridiques, comptables etc. nécessaires dans certains cas ou sur la connaissance d'un environnement particulier. Cette prise de conscience de ces réalités permettra en plus aux coaches, conseils, animateurs et formateurs de vivre ensemble et aux clients de pouvoir s'y retrouver. Pour ma part, j'ai quitté l'administration et l'entreprise pour mieux trouver ma place dans l'audit et le conseil en découvrant finalement que j'étais fait pour le coaching et l'accompagnement personnalisé et la « facilitation » en abandonnant la réalisation d'études. Je l'applique en stratégie et management dans toutes ses formes (organisation, risques, crises, relation client...), mais désormais également en développement personnel à titres individuel et collectif de par mes nouvelles compétences. Enfin, je garde une grande place à la formation avec un catalogue original, à l'animation opérationnelle ou de régulation en utilisant notamment des

activités et à l'intervention directe « quand il y a le feu et qu'il n'est plus temps de former, d'animer ou de coacher ».

Existe-t-il plusieurs types de coaching, des spécialisations et pour quoi faire ?

Le coaching sportif est le plus connu et s'attache généralement à la technique et aux processus, voire médicaux, avec un certain dirigisme, tout en découvrant peu à peu l'approche psychologique en tant qu'effet de levier. Plutôt identifié comme « coach mental » dans cet univers où le goût de l'effort a été pour moi une culture et une école de vie, notamment dans le domaine militaire, j'ai réussi à faire un lien intelligent avec les professeurs de golf (sport où le mental représente souvent 90% de la réussite) et les entraîneurs d'équipe de sport collectif en leur démontrant que l'entraînement physique, la stratégie, la tactique et la psychologie et la force mentale peuvent faire bon ménage s'ils se combinent en comprenant et respectant chaque compétence. Ma culture sportive m'aide à mieux comprendre le technicien du sport sans lui prendre sa place et j'apprécie que ce dernier s'ouvre à d'autres éléments de facilitation complémentaires. Un travail de recherche se développe désormais dans le sport équestre de saut d'obstacle, où l'on parle beaucoup de coach, pour l'interdépendance d'une part entre le cavalier et cheval puis d'autre part entre le couple et l'obstacle. Certaines formations en management utiliseront par contre le cheval sans le monter pour l'écoute non active avec cet animal hypersensible et craintif. Pour le cavalier comme pour l'observateur, le lien entre le sport et l'entreprise sera rapidement identifiable.

En France le coaching est généralement lié aux ressources humaines (RH). Le coaching dit « professionnel » intervient sur tout type d'organisation dans un objectif d'optimisation du fonctionnement et du développement. On ira par exemple voir un coach professionnel pour des problématiques de d'identité, de relation, de management, d'organisation, de prise de poste, de gestion du temps, de dynamique de groupe, de leadership, de structure d'entreprise ou d'optimisation de carrière. Mais le coach sera également appelé pour des besoins opérationnels métier internes et externes par exemple sur la recherche de vision, le positionnement et la

définition d'objectifs, le management de projets, la maîtrise des risques, la gestion de crise, la médiation, les mises en œuvre de rapprochements et de partenariats, l'approche client, la négociation, l'image de marque et le lobbying.

Certains parleront alors plutôt de « mentoring » sur les métiers sous une forme plus anglo-saxonne pour segmenter leurs interventions alors qu'il s'agit bien de coaching si la posture visant à faire prendre conscience et à miser sur l'effet de levier humain est respectée par rapport à une incitation à faire à l'identique ou à apporter une solution. Je respecte chaque vision et chaque école et jugerai peut-être mes pairs qui deviendraient gourou de telle ou telle méthode. Souvent, le travail opérationnel sera un bon alibi de régulation pour aider les personnes à se découvrir et travailler ensemble.

En dehors du coaching professionnel, on trouve aussi le coaching de vie qui vous aidera avec les mêmes méthodes à changer et prendre des décisions personnelles ou familiales.... par exemple pour s'arrêter de fumer, pour mieux fonctionner dans votre couple, avec vos enfants ou pour emménager dans un autre pays avec des problématiques pratiques et culturelles (souvent lié à des décisions professionnelles). Le coach en communication ou en image vous permettra de mieux paraître en société mais sera également lié à l'entreprise pour les interventions en public et face à la presse. Il se développe également sur le relookage, la recherche et l'affirmation d'identité avec souvent une nécessaire prise de conscience de la puissance du coach pour inciter à l'acte d'achat de prestations partenaires, notamment face aux clients qui veulent devenir « à son image ». Le coach en décoration vous permettra de faire des choix d'aménagement pour habiter ou vendre votre maison. On trouve même des coachs dans les surfaces de ventes de téléphonie qui vous aident à faire vos choix...d'achat et se transforment vite en conseillers et vendeurs, ce qui pose souvent la problématique de limite et de la cohérence des métiers vis-à-vis du client qui peut choisir entre payer un accompagnement amont et rester indépendant ou mieux acheter avec une orientation gratuite.

Mais à chaque fois qu'il y aura un acte de vente potentiel et orienté à la clé, le Rubicon de cohérence des métiers sera franchi.

Pars ailleurs, j'ai souvent entendu les clients attendre beaucoup d'un coach et surtout qu'il ait des « épaules larges et bienveillantes » afin de pouvoir supporter l'exposition et l'accompagnement des problèmes d'autrui. Ils se retrouvent souvent étonnés de devoir travailler plus qu'ils n'avaient prévu et de voir que le coach n'est pas un gourou qui doit toutefois prendre garde à ne pas le devenir devant sa toute puissance qu'il dément détenir (les superviseurs de coach sont d'ailleurs parfois pris en flagrant délit même et surtout avec leurs pairs quand ces derniers se confient pour régler une situation rencontrée délicate avec leurs clients) au même titre que l'on voit aussi des psy se permettre de faire des projections et être critiques avec des patients qui guérissent plus vite...qu'eux-mêmes qui sont encore incapables de terminer leur deuil !

Quels sont justement les liens avec les psys ?

Là également, le coach doit connaître sa limite et ce sujet est souvent source d'interrogation. On y distingue les mêmes problématiques de frontières qu'entre les stratèges, les organisateurs et les apporteurs de solutions. Des psychologues ou psychiatres ou psychothérapeutes font du coaching, des coachs deviennent parfois psy, ce qui entraîne des modes d'intervention souvent différents que le praticien doit reconnaître et afficher sans forcément chercher à installer sa vérité. Cela me fait un peu penser à la médecine non traditionnelle par rapport à celle reconnue, ou à la franc-maçonnerie en France entre la loge reconnue par les loges anglo-saxonnes et les autres. Le non initié devra être éclairé sur le choix à adopter. Je pense également à mon école d'ingénieur qui avait été avant-gardiste dans l'enseignement d'autres disciplines que scientifiques, et donc appréciée par les recruteurs mais peu par l'autorité.

Le coaching que je développe, en accord avec les deux fédérations citées au début de l'article, utilise beaucoup d'approches psychologiques par exemple pour faire le deuil d'un travail, d'un client en utilisant les mêmes phases que le deuil d'un proche ou identifier et gérer les profils de personnalité. Pour être dans une dynamique positive, j'utilise volontiers les ancrages de ressources, la pensée positive et la visualisation de la

Programmation Neuro Linguistique qui est par contre souvent en conflit avec la psychologie de par son explication scientifique du fonctionnement du cerveau. Par contre les psys ne s'aventurent généralement pas à maîtriser ni à critiquer les outils de stratégie et de processus qui sont dans ma boîte à outils dont nous parlerons plus loin.

Comme le coach sait ne pas être conseil, le psy doit savoir ne pas être coach et inversement. Tout dépend de la compétence, de la demande et du mode d'intervention affiché avec le client. Je sais envoyer vers un psy quand mon client apparaît psychologiquement très éprouvé même si j'utilise des outils de psychologie, et en espérant que le psy me le renvoie. Parfois, des clients suivis par des psys ont davantage progressé avec des approches de coaching. On peut espérer que ces derniers puissent envoyer vers des coachs quant il s'agit d'efficacité. Beaucoup n'ont hélas pas encore fait le deuil de ce nouveau métier ou alors s'y sont engouffré pour trouver un autre positionnement, ce que je comprends sans juger.

En terme d'apport de méthodes et d'outils, le coach utilisera ou non des méthodes et outils de facilitation ou considérera souvent qu'il est le principal, voire l'unique outil. Chaque coach aura son identité et son mode d'intervention. Mais mieux vaudra de toute façon une boîte à outils maîtrisée par le coach et surtout maîtrisable par le coaché car c'est lui, dans ce cas, qui donnera le coup de tournevis. Le client appréciera en fonction de ses besoins et de ses préférences psychologiques avant de prendre le contrat.

En tant que coach, j'aime donner des informations, des méthodes et des images car c'est mon besoin psychologique et ma force. J'utilise même une baguette magique et des fables (Les Fabliaux du Management), comme Esope ou La Fontaine, pour penser et agir autrement à partir de référentiels différents, simples et naturels.

Considérant que certains cherchent des concepts Stratégiques, d'autres des Processus, d'autres du Mental, et privilégiant la vision globale et le décroisement, j'ai également créé le système « SPM » ® (Stratégie, Processus, Psychologie, Management, Mental) applicable dans leurs

domaines respectifs mais aussi de façon indifférenciée et décloisonnée à l'intérieur ou en dehors de leur champ d'application naturel. On trouvera par exemple l'utilisation de concepts stratégiques dans le cas d'un développement personnel ou de psychologie pour optimiser un processus et mieux ressentir le besoin « d'ici et maintenant » tout en restant opérationnel ou au contraire celui de prise de recul conceptuel. Enfin, je dispose de plusieurs types d'outils de personnalité ce qui permet à la fois une plus grande écoute et un plus grand affinage. Nos formations opérationnelles utilisent ce concept. Mais je sais aussi m'en détacher à la demande du client qui peut en être incommodé ou penser que je n'ai pas confiance en moi. Je saurai également orienter vers un coaching davantage psychologique à la demande du client, alors que d'autres clients ne voudront pas entendre parler de psychologie. Par ailleurs, j'aime Freud pour l'analyse de l'historique, Jung, ancien disciple de Freud, pour ses travaux de conceptualisation, Descartes pour le côté scientifique et désormais Lacan pour le lien philosophique concret.

Enfin, et pas uniquement pour la dynamique d'équipe que certains appelleront communément le Team Building, j'aime utiliser des activités telles le sport, l'art, la cuisine, le jeu, la visite de lieux stratégiques... afin de faire passer des messages connaissance de soi et de management indirects par le ressenti d'émotions dans des environnements originaux.

Coaching individuel ? Collectif ? Mixte ?

Le coaching est généralement perçu comme un travail de couple, avec une forte notion « d'écoute active » sur l'identité et la relation. Certaines personnes ne comprennent pas comment nous pouvons coacher des groupes et des équipes alors que le curseur se déplace pourtant également sur le groupe et la structure. Accompagner une équipe c'est accompagner des identités, des particularités, des individus soit ensemble, soit séparément. Je mixe volontiers les deux approches pour aider à atteindre l'objectif attendu en dosant l'effort à effectuer sur les individus ou sur l'équipe. L'individu devra se connaître et capitaliser sur ses points forts mais devra apprendre à être davantage vigilant pour affronter seul certaines situations en limitant son énergie. L'équipe pourra fonctionner en pleine puissance de façon

complémentaire face à l'objectif en ne misant que sur les cotés positifs de chacun, avec une approche segmentée. Par exemple, sauf en cas d'affluence, les réceptionnistes d'hôtel pourront se répartir les clients en fonction de leur ressenti relationnel et de leur personnalité pour répondre au mieux aux attentes et réclamations. L'équipe pluridisciplinaire de projet pourra quant à elle mieux se renforcer en écoutant désormais les particularités qui font sa force. Avoir une équipe de management équilibrée permettra aussi de se poser désormais toutes les bonnes questions de façon globale en abordant toutes les facettes d'un problème à résoudre ou d'un objectif à atteindre. Enfin, l'équipe sportive saura mieux s'organiser et utiliser ses potentiels pour faire face à l'adversaire sur le terrain.

Coach de dirigeant ?

Quel titre impressionnant me direz vous ! Est-ce un choix de positionnement ou une recherche de reconnaissance suprême? Est-il nécessaire d'avoir été dirigeant pour accompagner un dirigeant ? Quels critères doivent être requis pour ce genre d'accompagnement ? L'essentiel, à mon avis, est que ce dirigeant sache quel mode d'intervention il souhaite et avec qui pour réaliser un travail efficace. Comme je l'ai dit plus haut, le coach doit être clair avec la notion de pouvoir mais l'enjeu réside également dans le dirigeant coaché. Certains aimeront une intervention psychologique pure sans connaissance de leurs problématiques opérationnelles pour conserver une marge de manœuvre quand d'autres rechercheront le retour d'expérience, la maturité et la confrontation « métier » avec leur coach pour mieux avancer et souvent acquérir ou se réapproprier le terme de porteur de sens.

Comment devient-on coach ?

Le devient-on parce que l'on s'est soigné soi-même comme l'avancait souvent Freud pour la psychologie ? Là encore certains constats s'imposent : vous trouverez des coachs qui vous accompagnent par vocation, avec ou sans formations, d'autres parce qu'ils ont découvert cela en tant que coaché volontaire ou imposé par leur direction, et d'autres au hasard des formations sur les outils et la posture en tant que cadre. Mais encore une

fois, aucun cas ne sera forcément meilleur que l'autre pour réussir à vous accompagner. C'est surtout la règle du jeu et l'envie de fonctionner ensemble qui l'emportera en connaissance de cause des capacités et attentes de chacun. Les références et le bouche à oreille permettront d'orienter les rencontres. Nos formations en management individuel et collectif sont certifiantes sur nos méthodes mais sont en concurrence avec d'autres nombreuses écoles installées depuis plus de 20 ans.

Faut-il connaître l'environnement de la personne ou de la structure ?

Tout degré de compétence confondu, on attendra d'un consultant en stratégie qu'il connaisse plutôt le contexte, d'un consultant en système d'information qu'il connaisse surtout son métier, qu'un recruteur qu'il sélectionne les profils adaptés et d'un coach qu'il aide à se poser les bonnes questions, à reprendre confiance et à atteindre les objectifs. Comme je l'ai dit dans le coaching de dirigeant, je considère qu'en fonction de l'objectif à atteindre, la connaissance des métiers de l'entreprise est souvent intéressante, notamment en gain de temps. Le coach doit considérer que les personnes savent faire leur métier et, comme en recrutement (souvent trop peu réalisé), qu'il peut aller au-delà des compétences. Mais quand un créateur d'entreprise ou un porteur de projet cherche à se faire accompagner, s'il attend souvent qu'on l'aide à faire des choix et atteindre ses objectifs et appréciera d'être en résonance entre le coach et donc d'obtenir un retour d'expérience opérationnel « vécu » sauf s'il ne veut qu'un accompagnement psychologique.

Personnellement, j'affiche clairement mon expérience de cadre en administration et en entreprises, de créateur d'entreprises et de conseil avec une connaissance de multiples environnements, des formations complémentaires. J'ai par ailleurs beaucoup appris sur la responsabilité humaine dans le cadre de mes activités de protection financière et de risk manager où les « fils rouges » sont vite trouvés. Je fais intervenir des intervenants qui me ressemblent, à savoir des personnes de processus qui s'aident de l'effet de levier humain, ou des intervenants RH travaillant en binôme avec des personnes de processus. Mais si le client demande une intervention purement RH, je la lui fournirai ou saurai l'orienter.

A quel âge peut-on être coach ?

S'agissant du coaching professionnel que je connais mieux, certains étudiants viennent me voir exaltés et très attirés par le métier et nos approches. Ils repartent en ayant compris qu'ils peuvent se former à certaines méthodes sans attendre le nombre des années pour acquérir une culture et mieux fonctionner, comme en intelligence économique, mais en faisant le deuil qu'avant 35 ans l'expérience des problématiques des organisations sera sans doute limitée pour accompagner au mieux certains clients. Par contre le jeune auditeur que j'étais chez Arthur Andersen n'avait pas besoin de connaître les produits ni la force motrice ni l'identité culturelle de l'entreprise dans laquelle il devait auditer les comptes avec performance. Il n'avait pas besoin d'être « âgé » ni « humain », il suffisait d'appliquer des méthodes et les outils et de connaître les règles comptables utilisables.

Combien ? Quel contrat ? Quelle facturation ?

Après avoir passé en revue les réalités, la problématique, le besoin et l'expression de la demande, vient le contrat et sa facturation. Les honoraires d'avocats, de chirurgiens, de consultants varient en fonction de leur notoriété et de leurs compétences. Il en est de même pour les coachs. Je pratique 4 types de tarifs pour donner accès au plus grand nombre mais aussi valoriser mon savoir-faire auprès des structures importantes. Une intervention moyenne s'effectue entre 5 à 10 séances de 2 heures. Si la formation peut être facturée aux organismes collecteurs, il n'en est pas de même pour le coaching proprement dit ni pour les séminaires qui ne développent pas d'aspect pédagogique. J'ai par ailleurs mis en place le concept de micro-coaching permettant de divulguer quelques clés, voire donner envie en une courte séance.

S'agissant du contrat et quand il s'agit d'accompagner un collaborateur pris en charge par son entreprise, le coaching professionnel dresse un contrat tripartite entre le coach, le coaché et le responsable qui engage les trois parties mais qui préserve la confidentialité des entretiens.

Enfin, pour terminer cet OPAC²Q³ (où, pourquoi, avec qui, comment, combien, quoi, qui, quand), **je terminerai par la question « quand »**. Autrefois, les médecins chinois étaient payés pour entretenir la bonne santé et donc ne l'étaient plus pour soigner, considérant qu'ils avaient failli. Encore fallait-il une prise de conscience commune et une écoute active entre le patient et le médecin pour évoquer et analyser les modes de vie de façon régulière et transparente et ainsi prévenir les maladies plutôt que les guérir. De nos jours, les médecins sont surchargés de malades dont certains auraient peut être pu ne pas l'être.

Le coach, le conseil voire l'animateur sont souvent appelés en période de crise, quand cela ne va plus ou pour se faire aider à prendre une décision. Le coach, comme le formateur, peut également être appelé pour récompenser de ses services un collaborateur qui ne l'a pas forcément pas demandé ... comme quand cela ne vas pas d'ailleurs. Oser l'accompagnement dans toutes ses formes avec ses éléments de facilitation est sans doute une démarche de développement durable à la fois pour vous, votre entourage, votre entreprise mais aussi pour la paix dans le monde et qui sait...pour la planète. Mais surtout n'attendez pas qu'il soit trop tard avec les dégâts que cela entraîne. Ne vaut-il pas mieux un suivi régulier et systématique pour enrayer tout signe naissant et potentiel de défaillance, entretenir facilement la pensée positive et ne pas oublier d'analyser ses succès plutôt que vouloir toujours attendre le moment plus critique et développer plus d'énergie et d'argent pour parvenir au même résultat ?

Et si... c'était cela la nouvelle mode : entretenir sa dynamique, sa pensée positive plutôt qu'essayer de la retrouver ? Et si... nous réinventons une certaine « médecine d'entreprise » ?

*coach en stratégie, management et développement personnel, formateur, ancien responsable stratégique et opérationnel dans l'administration et en entreprise, ancien audit & conseil, fondateur de NOVIAL www.novial.fr, professeur vacataire, auteur des Fabliaux du Management et des booklets mémo

ENTREPRENEUR, DIRIGEANT, MANAGER ET... TYPOLOGIES DE PERSONNALITE

Les entrepreneurs, dirigeants et managers sont chaque jour confrontés à un puzzle qui leur impose d'être à la fois créatif, sage, moteur, transmetteur, acheteur, vendeur, conciliant, intransigeant, ami, parent. Ils doivent savoir adapter leur discours en fonction des circonstances afin d'optimiser l'imbrication étroite entre le fonctionnement et le développement de leur entreprise ou de leur projet. En constante réflexion, un carnet toujours à la main, vérifiant tout ce qu'on leur dit, évitant la controverse, ayant une correspondance régulière, travaillant en collaboration, il doivent être performant et innovant, doivent savoir anticiper face à la concurrence, faire preuve d'improvisation et d'initiative, veiller à transmettre les bons codes à leurs collaborateurs et entretenir les bons réflexes.

Soucieux d'accomplir leur tâche et à l'affût des aides potentielles, ils se demandent souvent à quoi peuvent bien leur servir des outils de connaissance de soi a priori plus adaptés à des problématiques d'identité ou de relation de leurs collaborateurs plus qu'à leurs besoins propres, ceci souvent par manque de preuves d'applications concrètes sur les besoins opérationnels et par manque de prise de conscience du retour sur investissement existant sur l'effet de levier humain au profit du développement des l'organisations.

C'est oublier qu'ils ont d'autant plus de légitimité à mieux comprendre et moins se tromper de par leur position de leader et de porteurs de sens et que les fils rouges existent avec de multiples applications pour eux-mêmes (échanges, prises d'information, de décisions, organisation...), vis-à-vis de leurs collaborateurs (définition, validation et suivi d'objectifs, recrutement, motivation...) et vis-à-vis de leur environnement externe (stratégie, négociation, communication, ...).

Se comprendre soi-même signifie mieux comprendre ses forces, mieux mettre en valeur ses atouts mais aussi maîtriser ses faiblesses, ses zones d'efforts et ses pertes d'énergie et être mieux équilibré dans ses réactions face à certaines situations inconfortables ou certaines personnes qui peuvent penser ou fonctionner autrement de fait de leurs origines et de leurs acquis et ainsi être génératrices de stress et d'échec.

Au-delà d'outils psychologiques qui peuvent faire peur, il s'agit surtout de profiter des modélisations réalisées sur les comportements, qui confirment souvent l'approche intuitive, afin de faciliter l'atteinte des objectifs souvent d'une façon différente qu'envisagée initialement et souvent avec un résultat bien supérieur.

Se former aux polarités et aux profils du MBTI, du TMS, de la Process Com ou de l'Ennéagramme, c'est comprendre et mieux accepter désormais avec une certaine prise de conscience et relativisation, comme une sorte de « vis ma vie », par exemple (liste non exhaustive !) : pourquoi l'Administration, les PME, les grands groupes, les banques, fonctionnent différemment de par leur identité, pourquoi il n'est pas aussi facile de leur vendre la même prestation de par leur population, pourquoi l'identité des auditeurs est différente de celle des publicitaires, pourquoi les consultants sont consultants, pourquoi certains décideurs ou acheteurs préfèrent par exemple prendre plus de temps pour réagir et s'adapter face à un élément nouveau et seront énervés par une certaine insistance, pourquoi certains collaborateurs se font remercier car ils ne suivent pas où au contraire vont plus vite que leur supérieur.

C'est savoir remplir un appel d'offre avec la forme et les mots qui conviennent à l'identité de la structure et de la personne qui le lira.

C'est prendre conscience que certains en font trop ou trop peu pour leur client avec les impacts liés en terme de chiffre d'affaires et de résultats.

C'est savoir gérer un conflit en essayant d'abord de se synchroniser avec la personne ou la structure adverse dans une négociation raisonnée.

C'est savoir que certains voient plus vite que les autres l'assemblage des informations en changeant également et trop souvent de direction de façon déroutante pour les autres.

C'est constater que certains prennent leurs décisions avec peut être trop de logique sans jamais aucun risques alors que d'autres devrait décider

moins vite avec moins de convictions et consolider certaines données avant de se lancer ou trouver un partenaire ou un associé pour ne pas se tromper.

C'est savoir recruter une équipe équilibrée et reconnaître, au sein des organisations, qu'il existe des populations d'explorateurs, de conseillers, d'organiseurs, de contrôleurs et qu'il existe des personnes développant l'harmonie alors que d'autres cherchent à se faire reconnaître quand d'autres encore cherchent l'isolement, l'excitation ou le jeu.

C'est accepter le besoin psychologique légitime et nourricier d'informations du comptable, du gestionnaire et du banquier face à l'entrain et l'excitation du porteur de projet qui part souvent de la page blanche avec des impacts en terme de coûts, délais et performance.

Autant on redécouvre mieux son propre pays quand on va à l'étranger, autant il est souvent utile de découvrir d'autres référentiels afin de redécouvrir et repenser son univers quotidien et agir autrement pour simplement mieux vivre son projet et son entreprise avec moins d'énergie sans perdre son identité mais en agissant en meilleure connaissance de cause.

LA JOURNEE SPM® DU DIRIGEANT

Comme toute personne dans sa vie professionnelle ou personnelle, le dirigeant d'organisation (entreprise ou collectivité) peut optimiser sa journée au profit de ses salariés, de son entreprise, de son groupe, de son territoire, sa nation, de l'Europe, sans oublier sa famille. Son humeur donne souvent le ton. Autant qu'elle soit bonne pour donner l'exemple.

Le dirigeant désire se sentir bien dans sa position, comprendre et maîtriser son environnement, entretenir une vision et être porteur de sens, mettre en adéquation les ressources avec la stratégie, accroître la performance en tenant compte du potentiel humain, avoir un leadership adapté, identifier des personnes de confiance pour rompre son isolement, prendre ses décisions en connaissance de cause et responsabilité, gérer les conflits, les risques et les crises, hiérarchiser les tâches, décider et gérer tout changement potentiel, trouver un équilibre avec sa vie privée... Le dirigeant de PME doit souvent être à la fois créatif, prévoyant, sage, moteur, transmetteur, intransigeant, organisé, parent, ami, innovant, facilitateur, performant, négociateur, conciliant, communicatif, vendeur, acheteur...

Grâce au modèle SPM ® (Stratégie, Processus, Psychologie, Marketing, Management, Mental) le dirigeant saura se lever du bon pied, mieux définir et atteindre ses objectifs, prendre en compte les réalités, définir les options et passer aux actions réalistes, réalisables, mesurables et déterminées dans le temps (GROW, SMART). Il va vivre de façon décroisée et équilibrée certaines méthodes pour l'aider à mieux fonctionner en fonction des situations rencontrées.

Il est 6 heures, Philippe s'éveille. Il dirige une PME industrielle de 300 personnes qu'il a reprise il y a 5 ans. Cette fois-ci, il a bien dormi. Mieux qu'une aspirine avant de se coucher, il avait *fait le deuil* de la réunion de la veille, où il a failli perdre un client significatif. Il était passé par toutes les phases et s'est reconstruit grandi après le *coup de tamis*. Il repense à son

coup de poker du « *sans toi* » et *sa meilleure solution de rechange* (MESORE) tendue in extremis pour signer le contrat. Mais quelle énergie consommée ! Sa famille n'aura pas à subir d'ondes négatives mais de toute façon, il sait désormais *se ressourcer* pour éviter cela même en cas d'échec et tire profit de son caractère de préférence introverti. Mais avant d'attaquer cette nouvelle journée de travail « *positive* », il décide de se faire un *ancrage* de bien-être avec son épouse, genre de *fiolle de potion magique*, qu'il pourra ressortir en cas de besoin sévère mais non automatique, « comme les antibiotiques », comme lui dit sa fille.

Il va profiter du rasage pour une fois de plus rentrer dans sa *préférence introvertie* et *visualiser* certaines tâches du jour pour mieux les aborder. Il ne passera cette fois trop de temps de réflexion avant de franchir la *ligne imaginaire* pour les aborder. Il a appris à mieux partager et confronter ses idées et impressions comme les extravertis. Quelques informations à la télévision pendant le petit-déjeuner pour se nourrir d'une certaine façon et le voilà prêt...à regarder ses emails sur son téléphone portable, véritable outils d'apprentissage de la connaissance de soi et du management. Sa force introvertie fait qu'il peut davantage mûrir la réponse jusqu'à son ordinateur mais il aura appris à répondre parfois aux messages très urgents, ce qui n'est en fait pas le cas ce matin. Après les *rituels* d'usage avant de quitter la maison et une petite phase d'*intimité* pour rétablir le dialogue et *l'écoute active* avec son fils qui semble s'éloigner de ses objectifs scolaires, notre dirigeant monte dans sa voiture direction le travail. Pour casser la routine du trajet et éviter les risques sur le parcours, il se remet dans le cadran de *l'apprentissage* chaque semaine en changeant si besoin d'itinéraire et s'interdit les appels. Il repense à cet alpiniste qui s'était tué avec pourtant 20 ans d'expérience mais qui avait juste oublié qu'il n'était pas devenu Superman. Ce n'est pas un rituel ni une *activité* mais plutôt un mixte des deux. Il peut penser mais toujours de façon équilibrée et si possible sécurisante. Le matin, la moitié du chemin est consacré à sa famille et ensuite à son travail. Et vice versa le soir pour vivre l'instant, *ici et maintenant*, afin de pouvoir mieux ensuite rentrer en dynamique mais en s'obligeant souvent ce genre d'aller retour. En tant que golfeur, cela lui fait penser à ceux qui affichent le nombre de coups réalisés et ceux qui

annoncent le coup futur. Il a aussi beaucoup réappris sur l'environnement de l'entreprise en redécouvrant par là même ce sport sous l'approche SPM.

Il entretient son « *PRAJI* » aux feux en pratiquant quelques *passé-temps*. Il regarde les voitures et leurs occupants, souvent des femmes avec leurs enfants en train de réciter les devoirs, les choses à faire dans la journée, en train de reconforter, ou de penser que leur *pyramide de Maslow* est en train de s'effondrer ou encore de penser qu'ils sont encore en retard. Il l'a connu aussi cela avec son côté « *travailleuse-persévérante* » qui rajoutait toujours quelque chose à l'emploi du temps. Au final il était en retard, ce qui était inadmissible et le rendait de mauvaise humeur et qui ensuite le faisait douter. Mais désormais c'est terminé. Avec le MBTI, il sait prendre de la marge ou relativiser en cas d'imprévu.

Le *passé temps* de Juliette, son assistante, va s'arrêter quand elle va voir arriver sa voiture. Elle lui prépare une surprise pour son anniversaire, comme tous les autres cadres. Une fois arrivé, ils vont s'accorder une demi-heure pour passer en revue les événements, les rendez-vous de la journée et les dossiers en cours. Il aime cette *relation à deux*. Ils forment aussi un couple avec un style de management *bienveillant* en maîtrisant certains flux. Il a choisi une assistante avec un profil complémentaire, à savoir organisée pour compenser sa trop grande flexibilité, sociale, *persévérante phase battante* qui aime que les choses avancent avec conviction sans lui faire de l'ombre et qui sait prendre certaines initiatives. Le processus est sous contrôle mais il sait parfois insister pour vérifier des détails et se rassurer. Elle a vite compris qu'il fallait lui présenter ses dossiers de façon *structurée*, avec tous les filtres des réalités possibles et au moins deux *options* d'actions. L'écoute active est intense, comme un *branchement*. Les problèmes sont vite abordés. Quand cela se dérègle un peu, notre dirigeant et son profil perfectionniste rejoint son assistante sur la zone *altruiste* en pensant au bien des employés et de l'entreprise, ce qui est idéal pour l'écoute ou sur la zone *modérateur*. Il aime bien l'envoyer parfois en avant-garde pour défricher le terrain et pour mettre les clients à l'aise. Cela fonctionne mieux qu'avec son ancienne collaboratrice très observatrice qui pouvait rentrer en opposition forte avec déséquilibre sans forcément justifier son comportement.

Une fois cette première réunion passée, arrive le rituel du « bonjour » dans l'entreprise. Mais, en plus, Philippe a appris à chercher un mot différent pour chaque personne en fonction des *profils et besoins psychologiques de chacun*. Ce qui nécessite parfois un peu de réflexion avant de *passer la ligne imaginaire* avec l'interlocuteur. Cela lui procure un bon entraînement pour ses relations avec ses visiteurs, clients ou partenaires privés ou publics. Puis vient le rituel du café, et des événements passés rentrant de ce fait progressivement en phase d'*activité* et de travail.

Ce matin, il devra ensuite vivre une phase d'intimité avec le DAF qui semble vouloir prendre un peu de *pouvoir « pour » et « sur »* depuis que la nouvelle organisation est en place. Le *leader responsable*, c'est lui. Son DAF, quant à lui, est *leader de processus*. Heureusement qu'il peut compter sur Paul, le directeur des opérations, véritable *leader psychologique* tel le prêtre qui recueille les états d'âme en toute confidentialité mais qui peut aussi véhiculer certains messages en se donnant la *permission* de la faire par une *protection* de conscience professionnelle individuelle et collective ou en le demandant simplement à sa source.

Puis viendra sa réunion du matin avec le bureau d'étude. Un moment de retrait sera approprié pour trouver les ressources nécessaires avant de franchir le Rubicon de la salle de réunion. En bon *artisan « SP »* orienté vers l'action, le monde présent, les résultats, il va devoir adapter son discours et maîtriser son énergie avec le bureau d'étude pour expliquer ce qu'attend le client de la veille. De par sa forte valeur ajoutée, ce sous-groupe organisationnel *d'explorateurs* exerce parfois un certain pouvoir sur les processus de fabrication et la direction. Il va devoir parler à une population de *rationnels « NT »*, orientés vers la théorie, cherchant à comprendre le fonctionnement des choses, faisant confiance à la logique et à la raison, se montrant sceptiques et précis, pensant en terme de différences, catégories, définitions et structures, se concentrant sur les stratégies et les modèles qui aident à atteindre les objectifs et optimisent le progrès, recherchant la compétence et la connaissance approfondie qui lui faisait défaut lors de son arrivée il y a 5 ans. Il va également tenter de parler

du *risque coût - délais - performance* (CDP) d'être trop conceptuel et mettra un peu *de 5M, de 5S* et de *bête à corne*, outils de l'ingénieur, pour leur parler *d'intelligence économique* pour les aider à ranger leur bureau avant de partir...

La matinée passée il déjeunera avec l'expert comptable. Ils parleront des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) d'opter pour une gérance. Ils aborderont aussi le modèle économique de rémunération globale englobant une plus grande part de contrats de retraite. Ces dispositions sociales et financières séduisent son côté « F ». Mais avant de prendre sa décision, il veut vérifier la logique de rentabilité de le faire à son âge ainsi que vérifier « la tête froide, avec la préférence « T » du comptable, la logique, les avantages et inconvénients pour ses salariés au delà de tout discours commercial.

Rentré dans sa PME, il s'accorde un quart d'heure de...sieste, autre rituel incontournable qu'il a autorisé – mais contrôlé, pour être plus efficace l'après midi. Philippe relisait volontiers parfois la *fable du « manager ou du grand Foyaka »* qui le confortait dans sa façon de donner du sens à travers ses équipes, *bâtisseurs de cathédrales* plutôt que tailleurs de pierres, avec de bons résultats et certains *signes de reconnaissances* souvent appréciés. Par son côté « *Family Management* », il rêve de pouvoir organiser une osmose travail - vie privée avec un service de garde d'enfants ou d'autres avantages de bien être.

Puis c'est la réunion d'avancement du projet « 3X », nom de code de protection attribué à chaque client ayant demandé une certaine confidentialité. Le curseur d'avancement semble bon, les *éléments contrôlables et incontrôlables* maîtrisés jusqu'à ce qu'un membre de l'équipe relate un épisode intéressant sur le risque CDP, caché pour l'instant au client, très malléable, sur une partie de la prestation à cause d'un changement de fournisseur. Philippe contient ses *émotions*, reste calme tout en *sur contrôlant* et sans partir en croisade. Il sait que la *planche à clous* est dangereuse dans cette période de crise et que ses collaborateurs, comme se clients sont précieux. Mais il veut que ce dernier prenne conscience de ce « grain de sable » et reconnaisse que ce jeu

transactionnel de *RCJ* (Réglons son compte à Joe), où le client trompé en ressort souvent vainqueur, risque de fragiliser l'entreprise. Il est absolument nécessaire d'analyser le *coup d'après* et d'être en *interdépendance* « win-win » au risque que la rentabilité des investissements soit remise en cause et que ce projet ne passe jamais en phase *vedette*.

Laissons désormais Philippe terminer sa journée. Et vous, quelle est votre journée SPM ® ?

LA JOURNEE SPM® DU POLITIQUE

Comme toute personne dans sa vie professionnelle ou personnelle, le politique peut optimiser sa journée au profit de ses administrés, de son équipe, de la nation, de l'Europe et même du monde, sans oublier sa famille. Et si l'aile d'un papillon peut provoquer un orage de l'autre bout de la terre, la décision d'un politique peut aussi entraîner des catastrophes.

Grâce au modèle SPM (Stratégie, Processus, Psychologie, Marketing, Management, Mental) le politique saura se lever du bon pied, mieux définir et atteindre ses objectifs, prendre en compte les réalités, définir les options et passer aux actions réalistes, réalisables, mesurables et déterminées dans le temps (GROW, SMART). Il va vivre ses polarités de JUNG, l'ennéagramme, son PRAJI, le SWOT, la MESORE, les 3P, les risques et les jeux d'analyse transactionnelle

Il est 6 heures...le politique..s'éveille. Il a apparemment peu dormi à cause de la réunion de la veille. Il se souvient qu'il en a rêvé et il est un peu énervé! Il n'avait sans doute pas terminé le processus de deuil de la motion qu'il n'a pas réussi à faire passer. Mais sa famille n'a pas à en subir les conséquences. Il connaît son extraversion renforcé par un stress léger. Mais il va choisir de passer en introversion pour mieux se ressourcer et contrer le stress fort qui risque de s'installer. La PNL l'aide à respirer, à penser positivement, il se revoit le jour de son élection. La vie est belle, il relativise. Voilà, sa tête va mieux. Il peut embrasser son conjoint et se lever, pourquoi pas après avoir lâché prise et partagé quelques douceurs.. Mais la France n'attend pas. il va profiter du rasage pour une fois de plus rentrer en introversion et se ressourcer encore et même visualiser certaines tâches pour mieux les aborder avec un peu plus de réflexion avant de franchir la ligne imaginaire pour les aborder. Quelques informations à la télévision pendant le petit-déjeuner pour se ressourcer et se nourrir aussi par l'échange et le voilà prêt...à regarder ses emails sur son Blackberry. Mais il aura appris à ne répondre qu'aux messages très urgents en prenant le temps de mûrir la réponse jusqu'à son ordinateur. Voici notre extraverti parti prendre son train pour aller à la capitale. Arrivé à la gare, il achète

quelques journaux et file sur le quai pour repérer la voiture première classe. Le train n'est pas encore arrivé. Il lui faut trouver un passe temps. Personne pour parler sur le quai, il va s'amuser à visualiser sa journée. Une fois monté dans le train il use un peu de sa force extravertie et sociale pour respecter certains rituels et serrer quelques mains avant de passer en phase de retrait se plonger dans les nouvelles sans réagir sur chaque détail comme au début de son activité et être plus conceptuel. Il sait désormais faire une synthèse équilibrée avant d'appeler son assistant. Il a aussi appris à hiérarchiser et gagner du temps.

Le voilà à l'assemblée après avoir pris un café aux « ministères » sans pouvoir hélas se ressourcer en discutant un peu avant sa réunion en commission. Il sait qu'elle sera difficile, comme la veille. Mais cette fois, avant de franchir le Rubicon, il a su faire la part des choses entre les forces et les faiblesses du dossier, les opportunités et les menaces, les éléments jugés vedette, dilemme ou vache à lait pour segmenter le discours et être percutant. Son curseur de succès est à 6 sur 10 et il doit mettre encore un peu d'effort relationnel avec deux opposants majeurs avec lesquels il perd beaucoup d'énergie, il le sait, car ces derniers ne font pas l'effort de venir sur son terrain.

Il doit parvenir à une négociation raisonnée en leur laissant une meilleure solution de rechange. Son côté « T » et tête froide doit s'équilibrer avec son « F » pour mieux partager la décision. Une fois votée cette mesure évitera un risque significatif qu'il faut traiter car moyen en coût, délai et performance pour l'emploi mais élevé en probabilité d'apparition. Il s'attend à leur jeu principal : le « Schlemiel » qui va consister à le mettre en situation potentielle de parent et pardonner leurs visions négatives pour avancer et finalement souvent le faire perdre en bonne victime. Au début il acceptait sournoisement en adulte objectif et provoquait la colère des opposants qui n'avaient plus de répondant. Mais cette fois il va prendre la main et répondre à leurs besoins psychologiques de considération de leur personne et surtout de leur opinion pour les faire sortir de leur tranchée.

Voilà, cette fois, il a réussi et la balle est dans leur camp. Il reste une heure avec son assistant pour passer en revue les dossiers et voir

l'avancement de la proposition de loi. Il aime cette relation à deux qui lui permet d'être à la fois leader responsable mais aussi opérationnel et parfois même psychologique. Ils forment un couple avec un style de management bienveillant tout de même. Il ne met pas forcément tout le monde en contact pour maîtriser certains flux. Il a choisi un assistant pas aussi social que lui, qui aime se valoriser par son travail sans lui faire de l'ombre mais qui sait prendre certaines initiatives. Le processus avance sous mais contrôle. Il essaie de ne pas trop dévoiler son côté promoteur pour ne pas froisser son empathie qu'il apprécie quand il en a besoin.

L'assistant lui présente ses dossiers de façon structurée, avec tous les filtres des réalités possibles et au moins deux options d'actions et il aime ça. L'écoute active est intense, comme un branchement très fort. Les problèmes sont vite abordés. Notre politique et son profil battant rejoint notre assistant et son profil perfectionniste sur la zone altruiste, ce qui est idéal pour l'intérêt général de la population et des entreprises. Cela fonctionne mieux qu'avec son ancienne collaboratrice très observatrice qui pouvait rentrer en opposition forte avec déséquilibre sans forcément mettre en avant ses convictions mais qu'il aimait bien envoyer au carton vers les opposants car elle ne craignait pas « trop » les coups. Pas quand elle fut violentée ce fut une fois de trop !

Le déjeuner approche. Il voit qu'il est déjà en retard. Lui aussi est structuré dans le temps et a horreur d'être en retard mais cette fois, il va faire effort pour montrer sa puissance « sur » ce lobbyiste un peu trop joueur qui « pour » le faire parler autrement et plus efficacement. Il va se donner la permission de le faire en se protégeant par une plage horaire plus souple l'après midi et en demandant à son assistant d'appeler juste à l'heure du rendez-vous pour évidemment respecter son image. Et pas question d'être dépendant, ni indépendant en lui fermant les portes, c'est du donnant-donnant, l'interdépendance ou rien.

Rentré à son bureau, il doit prendre 2 heures pour travailler en retrait et rédiger un discours pour la semaine prochaine. Son côté flexible est une force pour travailler au dernier moment mais il sait aussi qu'en disposant les grandes idées de façon structurée et les faisant vivre avant, son discours

est plus riche et son stress moins fort au dernier moment, ce qui lui évite aussi de compenser par des séances de respiration et de ressourcement. Il dort d'abord 15 minutes, ce qu'il considère comme un rituel qui devrait être obligatoire dans toutes les organisations afin d'être plus efficace.

Il doit faire passer une vision et un chemin. Il se souvient des trois clés stratégiques : quoi ? Pourquoi ? et quand ? Avec quelles forces et quelles faiblesses. Il va également employer des mots correspondant à son auditoire d'experts comptables, donc plutôt concrets, objectifs, logiques, portant l'attention sur les faits, le résultat, qui sont organisés, planifiés, prévoyant, et qui décident en appliquant généralement une grille de critères objectifs en étant impersonnel, juste, ferme, et indépendant.

Nous découvrirons le reste de sa journée dans une deuxième partie...

LA PREPARATION MENTALE ET OPERATIONNELLE SPM® DU CAVALIER DE CSO

Comme toute personne dans sa vie professionnelle ou personnelle, le cavalier peut réussir à atteindre ses objectifs.

Il le fera si possible dans une approche globale à la fois technique, stratégique, opérationnelle et mentale qui l'aidera à se préparer à partir de certaines méthodes et de ses préférences de fonctionnement, qui ne seront pas forcément celles de son voisin.

Mais il le fera surtout en connaissance de son cheval qui est loin d'être une moto même si, on le nourrit, le nettoie, le soigne, le fait beau et présentable ...et à qui parfois on parle.

Nous sommes samedi. Pierre se réveille tôt ce matin. Il a pourtant dormi dans son camion et est déjà sur le lieu du concours. Mais il commence la première épreuve de ce CSI 2* à 8 heures. La hauteur d'1,15 mètre n'est pas très élevée mais il sait que rien n'est acquis.

Sa nuit s'est bien passée. Sans doute parce qu'il avait fait le deuil de la barre tombée au dernier obstacle la veille. Pierre en profite aussi pour évacuer de ses pensées l'élément fragilisant sa *pyramide de Maslow* qu'il a appris hier soir et dont il trouvera certainement la solution. Gelant ce coup de théâtre, il se souvient trop de la fermeture cassée de sa botte qui l'avait énervé et dont l'énervement s'était sans doute reporté sur son cheval. Il doit faire cette compétition, à fond sans petite voix négative ni perturbation

Désormais responsable, il sait désormais ne pas reporter la faute sur son cheval ni jouer les *victimes*. Coup de théâtre, déni, colère, marchandage et reconstruction avec le coup de tamis, toutes les phases ont été passées une par une. Il aime aussi les partager avec sa monture avec des mots précis

comme préfère les entendre son cheval perfectionniste travaillomanne (PCM) et peu flexible sur les demandes (*P et T du MBTI*). Deux jours avant la compétition, il avait déjà su lui parler pour le reconforter.

Avant de se lever il décide de s'ancrer un ressenti positif (PNL) qui permettra à son cerveau et son organisme d'aller de l'avant. Il se remet dans les conditions de « fontainebleau » à cette journée CSI3* s'était très bien passée avec une seconde place au barrage et une seule barre tombée. Il conservera cette « fiole de potion magique » pour la journée en cas de besoin urgent.

Après s'être habillé et avoir mangé correctement il s'en va vite s'inquiéter des changements possibles d'organisation ou des horaires pour réguler son stress. Il se sait assez flexible mais sait aussi que son cheval, très structuré, a besoin de prendre son temps (J) pour tout changement, contrairement à lui (P) et qu'il peut également stresser en cas d'attente. Pierre doit travailler pour ne pas miser uniquement sur sa grande flexibilité, et parfois son cheval a raison ! Il faut absolument qu'il soit à l'affût de la moindre information.

Pas question encore de monter avant la propre séance d'échauffement physique cette fois. Pierre a eu du mal à s'y mettre mais désormais il s'échauffe devant le camion à la vue de tous sans complexe car il sait que les autres aussi devraient en faire autant. Il se sent tellement mieux ensuite sur son cheval et celui-ci le lui rend bien. Etirements des bras, des jambes, rotation des genoux, des poignets, de la tête, du bassin et pourquoi pas quelques pompes.

Puis il réfléchit sur sa compétition. Stratégiquement son objectif est ailleurs, plus tard dans la journée et son côté conceptuel l'attend avec impatience. Il sait aussi qu'il ne doit pas négliger cette petite épreuve qui risque de le fragiliser. Il devra aller analyser chaque information sur sa zone d'ombre « S » et établir un objectif positif pour cette épreuve pour éviter de se remettre déjà en question. Nombre d'athlètes ou d'équipes ont échoué dans l'antichambre de leurs vrais matchs qu'ils n'ont finalement pas pu jouer. Face à ce parcours mais également face aux autres

concurrents, bon techniquement, il sait que ses forces sont désormais aussi mentales et cela rassurera son cheval. Il a passé en revue sa check liste des *éléments contrôlables*. En plus de cette organisation apparemment peu stricte qui risque de perturber sa monture, un des *éléments incontrôlables* auquel il devra s'adapter sera peut-être la pluie qui arrive. Cette maîtrise de risque sur l'organisation fait partie de la *grille d'atteinte d'objectifs* pour réduire tout stress avant le parcours Les risques majeurs et inacceptables doivent être gérés.

Enfin, il pensera également à analyser trois éléments après son parcours.

Le voilà prêt à rejoindre le box. Il ne doit pas se mettre en retard sous peine de stress inutile. Il a de la chance d'avoir un groom. Il lui a d'ailleurs appris le « 5S » bien connue dans l'industrie : SEIRI (débarrasser) SEITON (ranger) SEISO (nettoyer) SEIKETSU (tenir en ordre) SHITSUKE (respecter les règles).

Pierre attendra d'être au paddock pour rentrer réellement en contact avec Pegaze mais pas tant qu'il n'aura pas fait le point dans sa tête et avant de franchir la *ligne imaginaire* qui le sépare de sa monture. Il n'est pas question de donner un « coup de jus » au cheval qui ressent dix fois plus les émotions que nous.

Pierre s'approche mais laisse Pégaze le rejoindre. Il lui parle en lui disant qu'il sait qu'il fera bien son travail mais qu'il doit aussi se faire plaisir pour réussir et qu'il peut compter sur lui car Pierre est plutôt *rebelle persévérant (PCM), joueur et épicurien* et donc très complémentaire. Parfois il doit laisser faire son cheval, parfois il doit savoir lui faire découvrir le parcours autrement. Quand il contrôle sa passion et revient donc vers les besoins psychologiques de Pégaze, Pierre continue d'avoir besoin de plaisir et de diversité mais peut canaliser son énergie et faire preuve de sobriété en maîtrisant ses émotions.

Le moment est ensuite venu de se brancher avec son cheval pour optimiser l'*écoute active*. Le groom sait qu'à partir de ce moment, il ne doit plus les déranger. Comme dans le film AVATAR, Pierre entoure bien le

cou de son cheval en lui présentant sa nuque pour échanger leur énergie. Le couple cavalier / cheval peut désormais aller de concert. Ce branchement fait désormais partie du rituel de son *PRAJI* (Passe temps, Retrait, Rituel, Activité, Jeux, Intimité) d'analyse transactionnelle.

Enfin, au grand étonnement de ses concurrents, Pierre aime ressentir et *visualiser* le parcours avec son cheval, certain qu'il le comprend, en lui expliquant au moins trois points essentiels (N) et prenant en compte certains détails (S) importants.

Il peut désormais le monter et rentrer dans sa bulle en essayant de ne pas être perturbé par les autres participants du paddock. Ils chercheront à le distraire par concurrence ou pour assouvir leurs besoins extravertis de mise en confiance et se ressourcer alors que Pierre et Pégaze ont besoin de toute leur énergie pour aborder ce parcours.

Le cavalier avait compris cette osmose complémentaire avec Horse & Type. Cela n'avait pas été le cas pour Nathalie, son amie, qui avait dû quitter son étalon pourtant acheté 300 000 euros pour cause de trop grande incompatibilité. Parfois ceci est difficile à comprendre. Pierre sait aussi qu'avec Roméo, le « fort » il doit se comporter plutôt en modérateur, en adulte raisonné, voire même parfois en enfant adapté.

Pierre est désormais au paddock depuis 15 minutes. Cette mise en condition a certainement répondu aux besoins psychologiques de Pégaze plus inquiets que la majorité des chevaux et c'est pour cela qu'ils vont se placer au moins dans les trois premiers. Justement, il est appelé dans deux chevaux...

COACHING MENTAL ET OPERATIONNEL DU GOLFEUR

Comme toute personne dans sa vie professionnelle ou personnelle, le golfeur peut réussir à atteindre ses objectifs. Il le fera si possible dans une approche globale, en passant en revue les contenus des concepts golf & type de connaissance de soi et de golf & brain sur les techniques stratégiques, opérationnelles et mentales.

Grâce au modèle SPM® (Stratégie, Processus, Psychologie, Marketing, Management, Mental) de NOVIAL® le golfeur saura se préparer et mettre en œuvre certaines méthodes mais avec ses préférences qui ne seront pas forcément celles de son voisin.

Nous sommes samedi. Paul, notre golfeur vient de quitter son domicile et est en voiture sur le chemin du terrain pour une séance de practice puis un parcours avec des amis avec cependant l'enjeu de payer le repas. Parfois en semaine, l'enjeu est la signature d'un contrat... A-t-il passé la *ligne imaginaire* ? A-t-il fait *le deuil* des embarras du travail, de la dispute avec son épouse la veille, du fait qu'il part encore un samedi ? A-t-il fait le point sur sa *pyramide de Maslow* pour connaître quels étages avaient pu être fragilisés pour éviter d'y penser en jouant en regrettant même d'être venu ? A-t-il fait le plein de « *fioles de potions magiques* » (PNL) qui aideront son cerveau à se remettre en *attitude positive* mais seulement à certains moments en se rappelant qu'il ne doit pas en abuser et que, comme le dit son médecin, « les antibiotiques, c'est pas automatique ».

Il se connaît bien. Sa préférence *introvertie*, plutôt qu'*extravertie*, (MBTI) fait qu'il profite de cet instant seul en voiture pour se ressourcer loin des bruits et des contacts. Il fait le deuil de la réunion un peu houleuse de la veille. Il décidera qu'il passera la ligne imaginaire à la sortie de sa voiture. Mais le fera s'il estime qu'il est prêt avec toutefois un maximum de 2 minutes après avoir éteint le moteur. Cela le forcera à entrer en action et aller de l'avant mais en respectant cette période et restant dans sa bulle

même si des mais le voient arriver sur le parking. Après avoir passé le déni et la colère des événements passés, il profitera de la nationale pour le marchandage et se reconstruire. Que gardera t il dans le *tamis* ? Il ne le sait pas encore. Il sait par contre que l'exercice est difficile et décide de prendre une de ses fioles de potion magique « golfique » ancrée et sauvegardée comme un fichier d'ordinateur. Il se revoit sur ce magnifique parcours de St Germain en Laye où il avait joué moins cinq sur le retour. Quand il le voulait il pouvait être serein et fort.

Arrivé sur le parking, il se souvint aussi de sa préférence *structurée plutôt que flexible*, lui permettant d'être rassuré sur l'aspect logistique. Il avait regardé la météo la veille pour connaître l'équipement à ne pas oublier afin de ne pas faire effort mentalement et inutilement pour compenser tout oubli avant le parcours. Il se rappelait trop l'épisode de la pluie qu'il avait sous-estimée la semaine dernière et qui lui avait gâché les premiers trous. Il sait qu'au golf, le mental représente 90%, le physique 8% et la mécanique 2%.

Il sort son sac ou apparaît son blason et surtout sa devise : « confiance et efficacité ».

Avant de se rendre au practice, il décide de respecter le *PRAJI* des règles de vie du club avec le *rituel* des salutations en adaptant ses mots en fonction de chaque personne après avoir dit bonjour mais sans trop écouter les *empathiques*, ni jouer avec les *rebelles* et les *persévérants* ou se faire mal avec les *promoteurs*. Il ne veut pas perdre le bénéfice du ressourcement mais comprend, par sa vision partagée des choses et des comportements, que son ami Georges ait besoin de se ressourcer quant à lui en allant voir les autres.

Il prend la direction du practice. Un autre rituel et *élément contrôlable* important l'attend : l'échauffement avant de mettre les pieds sur le tapis, trop oublié des golfeurs mais ô combien important pour l'attitude et la culture sportive surtout pour ce sport dont les gestes très complets font travailler de nombreuses parties du corps et peuvent être d'une violence, notamment à l'impact ou en cas de loupé.

Aujourd'hui il s'accorde 15 minutes de practice sans exercice particulier à régler. Il essaiera de mettre en pratique les derniers enseignements de son coach technique tout en respectant la méthode de son coach méthodologique et mental. Il va rester équilibré dans *l'acquisition et l'exploitation de son potentiel* entre les deux approches. L'objectif sera de vérifier *l'équilibre énergétique, émotionnel et technique*. La période où il jouait bien un jour sur deux est terminée. Il est désormais capable de commencer à bien jouer dès le premier trou et surtout sans trop chercher à se rassurer sur le practice mais en considérant plutôt cette phase comme un parcours sans filet plutôt qu'un lieu rituel d'échauffement.

Il tentera de rester dans la force introvertie de sa bulle sur le practice et le dire aux autres qui sauront peut être respecter son isolement

Sa motivation est *perfectionniste* mais il doit aussi *apprendre à aimer le jeu comme un épicurien* et se faire plaisir. Il sait aussi *aider les autres* et intervenir en *modérateur*, sans efforts mais parfois même un peu trop en oubliant de se concentrer sur son jeu.

L'originalité, pas rapport aux autres locataires du practice, est qu'il dispose ses clubs comme pour jouer le parcours. Après une toute petite phase d'échauffement musculaire et de ressenti du practice avec chaque club, il se permettra un coup d'essai non frappé et non mangeur d'énergie hors balle par coup tapé avec balle, comme sur le parcours. Aujourd'hui il abordera les 5 premiers trous en essayant de vivre et de *visualiser* le parcours qu'il connaît bien. Si cela n'avait pas été le cas, il aurait soit fait une reconnaissance, soit pu se servir du livre de parcours à disposition au club, soit imaginer le parcours en misant sachant aller sur son côté *conceptuel*, soit enfin reprendre un ancien parcours pour simplement se mettre en condition.

Il liste d'abord les *éléments contrôlables*. Il s'aperçoit qu'il n'a pas coupé la sonnerie du téléphone mais que cette fois-ci il a mis sa bouteille d'eau dans son sac. Quant aux *éléments incontrôlables*, il ne connaît pas un des quatre joueurs de la partie prochaine ni le joueur de practice à sa gauche mais maîtrise le parcours et avait prévu la météo comme les travaux sur la

route qui auraient pu le mettre en retard. La position des drapeaux lui importe peu à son niveau encore moyen. Il espère que le bunker du 3 a été rempli pour éviter la lèvre trop frontale et que cette fois les jardiniers vont les laisser tranquilles...

Stratégiquement, il souhaite aujourd'hui faire une moyenne d'un au dessus du PAR et être en avance en terme de points au départ du trou n° 10 à cause de la difficulté des 12, 14 et 16 (*quoi, pourquoi, quand*). C'est un *objectif mesurable, réaliste et réalisable et déterminé dans le temps (SMART)*. Reste ensuite la suite de l'« OPACQ » (*où, quand, quoi, pourquoi, ...*) pour l'atteindre.

Revenons au practice où Paul pourrait aussi appliquer cette stratégie. Il va aborder le trou numéro un. C'est un PAR 5 de 465 mètres. Il sort donc son driver, place sa balle et se recule derrière le tapis et la ligne imaginaire. Il va utiliser sa force introvertie pour analyser ses *forces et faiblesses* par rapport aux *opportunités et menaces* qu'il peut rencontrer sur le trou (SWOT). Mais pas trop longtemps il le sait. Il va utiliser sa *force pratique* « S » qui lui donne les détails. Il devra les assembler en allant aussi sur sa *zone d'ombre opposée conceptuelle* « N » en position d'hélicoptère. Cela lui permettra de voir les différentes options de jeu, et d'en faire une synthèse, comme par exemple envoyer la balle à droite de l'arbre. Mais il aura aussi réalisé une *analyse de risque* du *coup d'après* avec d'une part l'impact en terme de *coût* énergétique, de *délais* de parcours et la *performance* et d'autre part la probabilité d'apparition du risque, par exemple significatif vers cet arbre ou vers le bunker proche du point d'impact d'un bon drive (AMDEC). Il sait que son côté « F » lui joue des tours et que parfois il devrait être plus raisonnable.

Et il devra choisir cette option avant de décider de jouer et surtout de passer sa ligne imaginaire. Il devra « faire son affaire à la petite voix » qui lui dit, à l'adresse, qu'il risque de louper, avec un impact énorme sur son mental. Il sait que contrairement à Pierre plutôt « S », il prend les choses très à cœur comme un « F », que sa ligne de flottaison émotionnelle entre la perception, le ressenti et l'expression est très basse et que s'il loupe son coup ce sera de sa faute. Pierre, lui, prend cela pour un processus qui ne

l'atteint pas, même si parfois il devrait venir le rejoindre mentalement quand il perd sa balle pour partager ce souci et cet effort personnel.

Il sait d'ailleurs que si sa tête va bien, il se mettra bien à l'adresse en mettant toutes les chances de son côté. Certains golfeurs viennent jouer pour le plaisir d'un ou deux coups réussis, d'autres pour gagner. Après un coup d'essai avant de passer la ligne imaginaire, le premier coup part, moyen. Paul commence à passer en revue les *phases de deuil* dès la fin de son swing pour bien aborder le second coup et évacuer le fait qu'il a peut être pris la mauvaise *option* (GROW). Il a compris certains points techniques (...) qu'il faudra revoir avec le Pro. Il visualise l'endroit où peut se trouver sa balle, sous cet arbre. L'objectif qui était d'atteindre le green en trois coup est désormais compromis, reste possible mais est ramené à 5/10. Paul marche « sur ses deux pieds » et va alors mettre en place certaines mesures, sécuriser son jeu sans pour autant prendre une fiole de potion magique pour l'instant car il n'est pas en danger.

Revenu derrière le tapis et la ligne imaginaire, il voit le drapeau accessible mais imagine un fairway non tondu, sans être dans le rough. Il pourrait se rabattre sur un fer plus ouvert mais en se mettant en position META et en allant sur sa zone d'ombre « N » il voit aussi les branches qui risquent de gâcher son coup. Il en déduit donc qu'il pourra tout de même taper un fer quatre pour assurer la trajectoire en se souvenant des détails que le Pro lui a enseigné pour le grip. Il en profite pour faire un SWITCH pour faire disparaître ces branches. C'est maintenant qu'il prend son fer. Avant il aurait pris le 4, puis repris le 7 puis repris le 4 et embrouillé son cerveau et consommé de l'énergie. Il recommence le rituel, muselle la petite voix et franchit la ligne. Il se met correctement à l'adresse et swing....

Il recommencera avec son fer neuf. Sa balle est maintenant sur le green, il la voit, l'imagine. Son back swing se termine correctement . Il recharge la batterie.

Paul pose son club, enlève son gant pour mieux imaginer ressentir son club, casser l'accoutumance et gérer sa courbe énergétique. Il prend son

club et s' imagine putter. Il peut même le faire sur le tapis. A quoi bon s'entraîner sur un putting green qui ne correspond pas forcément à celui que l'on retrouvera sur le parcours, sauf à doser l'hydrométrie. Et il recommencera cet exercice deux ou trois fois. De cette façon il sera prêt dès le premier trou sans faire une trop grande pause avant de jouer pour rester dans la mémoire musculaire. Il saura aussi tirer trois éléments de feed-back de cet exercice

Sur le parcours il pourra mettre en œuvre l'interaction avec les autres, son interdépendance au terrain, sa gestion du stress sur chaque obstacle potentiel ou vécu, sa victimisation, son 5S, etc ... mais avec l'impression de marcher sans peur sur la ligne qu'elle soit à même le sol, comme dans ses entraînements de judo, ou à 5 mètres de haut sans peur et avec efficacité.

DEGRES D'AUTONOMIE DEGRES D'APPRENTISSAGE ET SECURITE ROUTIERE

Comme nous l'avons vu, le MBTI peut être un excellent outil de connaissance de soi pour la sécurité routière. Afin d'atteindre une conduite équilibrée, un certain nombre d'autres méthodes, complémentaires aux typologies de personnalités, peuvent aider les stagiaires à atteindre leurs objectifs à travers une conduite plus équilibrée.

Mais sans venir aux stages de récupération de points, chaque conducteur peut aussi apprendre les degrés d'autonomie et d'apprentissage et même s'en servir dans tous les moments de sa vie.

Les degrés d'autonomie sont au nombre de quatre.

Tout d'abord la dépendance -/+ : Je suis moins fort que l'autre, que celui qui vient en face, qui veut forcer le passage, qui me presse et me force à griller le feu comme le commercial paillason qui sent qu'il va avoir du mal à répondre à vos attentes. Est-ce la bonne attitude ?

Ensuite la contre dépendance -/- : il ne s'engage pas sur le carrefour, moi non plus, je ne m'arrête pas, lui non plus, comme lui je me moque de ce qu'il peut arriver comme le commercial hérisson qui préconise d'aller donc voir ailleurs car il pense ne pas pouvoir vous servir, et cela tombe bien car vous n'êtes pas décidé. Est-ce la bonne attitude ?

Puis vient l'indépendance +/- : vous êtes plus fort que l'autre : c'est moi qui passe, il va ralentir si je double, comme le commercial polisson qui dit « c'est à prendre ou à laisser » ou « c'est comme ça et pas autrement ». Suis-je le plus fort sur la route ? Plus fort que l'auto ou le camion qui me croise ? Le jeu en vaut-il la chandelle ? Il s'agit souvent d'une recherche systématique de *pouvoir sur quelqu'un* ou *pour quelque chose* ou *pour réaliser quelque chose* en se donnant la permission d'agir sans forcément

avoir de protection selon la *règle des 3P*. N'oublions pas les réalités et les limites de la table et du corps humain. Est-ce la bonne solution ?

Et enfin l'interdépendance +/+ : savoir passer par imbrication quand deux lignes se rejoignent, savoir laisser passer le piétons ou la voiture, savoir vivre ensemble sur un rond point sachant que d'autres attendent déjà, comme le commerçant à l'unisson et le client qui ont du plaisir à négocier car ils savent s'écouter et se comprendre, même si sur certains sens giratoires, comme celui de la place de l'Etoile à Paris, il faut souvent savoir creuser son passage avec miraculeusement peu d'accrochages.

Une fois le tour du cadran effectué dans le sens contraire des aiguilles d'une montre, il vous est possible d'atteindre le degré de maturité et de maîtrise d'énergie.

Cette autonomie peut aussi s'analyser comme un genre d'équilibre et de symbiose complémentaire entre les positions de parent, d'adulte et d'enfant. Si une personne aime être plutôt enfant et laisser passer les autres plutôt *parents* ou *adultes*, pourquoi pas ?

S'agissant des degrés d'apprentissage, j'invite le lecteur à parcourir l'article *degrés de compétence et jeux olympiques* suite aux non résultats en escrime et équitation. Réapprendre à marcher en sécurité routière signifie comprendre que de 50% des accidents ont lieu à proximité du lieu de départ ou d'arrivée et surtout sur les trajets domicile-travail où plus rien peut n'arriver, comme cet alpiniste qui se tue après 25 ans d'expérience comme s'il était devenu Superman... Hélas ce réapprentissage intervient aussi pour ceux qui réapprennent à marcher ou à parler après un accident

Dans la logique *SPM*, j'emploie aussi par exemple ce réapprentissage pour valoriser tous les membres des équipes ou quand une entreprise change d'organisation ou ne prend pas conscience qu'il faut changer si au bout de 20 ans elle reste identique alors que le personnel a fortement augmenté

LE STRESS MAL DU SIECLE ? A EN OUBLIER SES BIENFAITS

S'il fallait utiliser une métaphore, je dirais que « le stress c'est comme le cholestérol, on ne voit généralement que le côté négatif » que l'on utilise souvent comme un bouclier. On le subit comme une fatalité inéluctable et on se réfugie volontiers rapidement vers les traitements curatifs avec leurs possibles effets secondaires.

C'est à en oublier d'une part le côté positif du stress dans notre vie professionnelle et personnelle, d'autre part la prise de conscience qui peut conduire à l'équilibre entre les relations et enfin les outils qui peuvent aider à le maîtriser plutôt que le soigner.

Qui n'a pas vécu ni subi une situation de souffrance au travail, un conflit avec ses chefs ou ses collaborateurs, avec des clients, des banquiers, des concurrents ? Qui n'a pas vécu un événement personnel et familial qui a pu apporter un certain mal-être ? Et bien sûr c'est souvent voire toujours la faute de l'autre ou du système.

Après les radars sur les routes pour limiter les accidents mortels et le coût de l'insécurité routière, pourquoi ne pas installer des matériels contrôleurs de stress pour sanctionner la pénibilité au travail et limiter le nombre d'événements malheureux ? Et par là même faire un 360° et mettre à l'amende un cadre un peu trop directif et cassant souvent parce que...son chef l'est finalement aussi ou encore parce que son collaborateur ne peut vivre comme il le souhaite en essayant parfois néanmoins de prouver qu'il ne réduit pas pour autant son efficacité ?

Et donc le stress négatif va-t-il sanctionner les faibles à cause des forts qui ne veulent pas montrer qu'ils peuvent l'être également, voire même davantage ? A se demander qui est le plus stressé...Et les remèdes seront souvent une bonne ordonnance avec des antidépresseurs, un arrêt de travail, voire des drogues en tout genre ou une bonne bouteille d'alcool pour voir la

vie autrement et réduire le taux de cortisol, hormone régulatrice pouvant se transformer en sur-stimulant de l'organisme jusqu'à l'épuisement.

La vérité et les solutions sont souvent ailleurs, et souvent dans la façon de se prendre en main, dans la manière raisonnée d'agir, voire de se faire aider. Car c'est oublier un peu vite le « cadre de référence », les réalités personnelles, matérielles, économiques, cycliques de l'entreprise et de la vie ainsi que les options pour atteindre chaque objectif, souvent vues différemment entre les personnes et notamment entre le manager et son collaborateur.

Mais d'où vient donc ce stress qui nous donne mal au dos ou au ventre, qui nous empêche de dormir, qui nous rend agressif, qui dégrade nos relations construites souvent avec patience, qui nous aspire notre énergie souvent sans résultat, qui produit une forte sécrétion de substances et et qui parfois nous enlève même la vie ?

En prenant un certain recul sur les notions de pouvoir, puissance, permission, victimisation, sauvetage, persécution et responsabilisation, la plainte du stress n'a-t-elle pas finalement bon dos ?

Nous adoptons des comportements confortables si nos tendances naturelles rejoignent les demandes de l'environnement, en clair si tout à l'air facile à faire sans barrière ni désagrément.

Dans le cas contraire, face à une personne, une situation, un comportement a priori hostile, car employant un style de fonctionnement différent, nous ressentons une opposition et cherchons à résister, à nous protéger en insistant légèrement puis fortement sur nos façons de voir ou de faire avec souvent une série de comportements déstabilisants propres à chacun.

Si nous n'arrivons pas à nos fins, nous passons alors violemment sans maîtrise dans nos « zones d'ombre », le côté obscur de la force, notre façon inhabituelle de fonctionner...avec une consommation d'énergie et une sécrétion de substances et des effets indésirables d'autant plus forte que

nous avons résisté ... en vain. Scientifiquement, le cortisol chargé d'augmenter le sucre dans le sang par besoin d'énergie épuise l'organisme par saturation avec apparition à terme de pathologies cardiovasculaires, musculo-squelettiques, infectieuses, hypertension artérielle, maladies de peau et même régression des neurones du cerveau (sciences et avenir mars 2010).

Une solution consistera d'abord à mieux se connaître soi-même notamment sur nos façons de nous ressourcer (avec les autres ou sur soi-même), de prendre nos informations (de façon concrète ou conceptuelle), de prendre nos décisions (la tête froide avec logique ou avec nos convictions et nos valeurs) et de fonctionner en général (de façon structurée ou flexible). Les initiés reconnaîtront les polarités de Jung modélisées à travers le MBTI, outil de personnalité le plus utilisé au monde. J'aurais également pu illustrer pas d'autres outils comme par exemple les 9 pôles de l'Enneagramme ou les 6 niveaux de la Process Com®.

La prise de conscience de cet équilibre va nous permettre de limiter l'effort en allant sans trop attendre et avec maîtrise sur nos zones d'ombre avec un dosage conscient de nos dépenses d'énergie. L'idéal étant de pouvoir atteindre un certain équilibre comme « marcher sur ses deux pieds » mais sans toutefois oublier son pied d'appel, sa propre identité.

Mais cette attitude et son apprentissage va aussi nous permettre d'être en tension et en vigilance permanente pour garder cet équilibre, ne pas uniquement faire confiance à nos préférences, limiter certains risques, éviter certaines erreurs, certains effets désagréables et autres événements fâcheux.

Par exemple, en terme de sécurité routière, savez vous que les accidents mortels ont lieu davantage sur route sèche, droite et en bon état où certains prennent de la vitesse par bien être (alors que d'autres, certes, en profitent pour regarder le paysage ou font les deux !) plutôt que mouillée, en virage et avec des trous et bosses ... qui nous ont stressés, qui ont éveillé nos sens et nous ont fait ralentir (sauf si bien entendu vous vous êtes endormis ou

jouez avec votre téléphone...). Au bureau, cette tension minimale entretenue par le système limbique et le système nerveux sympathique vous permettra d'être « toujours prêt », d'affronter un imprévu, d'endiguer sans attendre une situation relationnelle conflictuelle. Elle vous permettra aussi de faire valoir autrement votre richesse de préférence de fonctionnement car affichée de façon plus mesurée permettant de tomber en « interdépendance » gagnante, relativiser les directives et donner envie plutôt qu'imposer. Au golf, cette position médiane vous évitera de penser que « vous êtes nul » si on vous voit chercher votre balle alors qu'il ne s'agit que d'une défaillance explicable et souvent partagée ! Avant de chanter en public, cette relativisation vous mettra dans la confiance. Dans votre vie de couple ou avec vos enfants, il vous permettra d'éviter beaucoup de conflits en comprenant d'abord sans juger.

C'est ce que j'appelle le stress positif par rapport au stress négatif qui est le trop plein et le dépassement d'une certaine capacité d'adaptation par manque de prise de conscience et d'apprentissage.

Faire ressentir et valoriser le stress positif permettra ainsi certainement de mieux soigner le stress en général.

Mais même avec cette relativisation, il conviendra de toute façon d'éliminer les substances qui pourront être apparues. Et là encore les solutions seront différentes en fonction des personnalités. Quand certains iront courir, d'autre feront du yoga et de la thalasso...et d'autres feront un bilan comptable de plus !

COMPRENDRE LA SOLITUDE DU DURIGEANT

Issu de l'administration puis de l'industrie et élevé au CAC 40, j'ai ensuite appris à connaître et à accompagner les PME, et même d'en créer. Quelle que soit la taille de l'organisation, le constat est le même : les entrepreneurs, dirigeants et managers sont chaque jour confrontés à un puzzle qui leur impose d'être à la fois créatif, développeur, gestionnaire mais également sage, moteur, transmetteur, acheteur, vendeur, conciliant, intransigeant, ami, parent. Ils doivent savoir adapter leur discours en fonction des circonstances afin d'optimiser l'imbrication étroite entre le fonctionnement et le développement de leur entreprise, de leur organisation ou de leur collectivité car désormais, les collectivités, institutions, établissements publics prennent aussi et enfin conscience des bienfaits d'un pilotage d'entreprise tout en respectant le filtre de certaines réalités.

Napoléon était seul pour décider bien qu'entouré de ses généraux. Le maréchal Joffre avait reconnu qu'il avait beaucoup moins d'admiration pour l'empereur depuis qu'il commandait une coalition. Mais rien ne dit que le premier n'aurait pas préféré être à la place du second et même ne pas faire la guerre ...

En constante réflexion, un carnet toujours à la main, vérifiant tout ce qu'on lui dit, évitant la controverse, ayant une correspondance régulière, travaillant en collaboration, le dirigeant, homme ou femme, doit être performant et innovant, doit maîtriser son environnement à savoir la concurrence, les entrants, les substituts, les fournisseurs, les clients et les réglementations institutionnelles qui peuvent l'aider ou le freiner, faire preuve d'improvisation et d'initiative, veiller à transmettre les bons codes à ses collaborateurs et entretenir les bons réflexes.

Le dirigeant d'une petite et même d'une grosse organisation est plus seul qu'on ne le pense ou qu'on ne le voit. Le patron de PME sera très actif toujours le nez dans le guidon. N'aimerait il pas relever la tête et s'apercevoir qu'il peut travailler mieux et changer de cap avant la chute ? Quant au grand patron, apparemment très socialement entouré de sa « cour », n'ai-

merait-il pas connaître parfois la « vérité » avant le coup de théâtre de la faille prévisible en oubliant parfois qu'il était à la tête d'une PME. Le haut fonctionnaire propulsé à la tête d'une entreprise la dirigerait-il mieux s'il avançait sans filet ? Le président d'un Conseil Régional prendra-t-il les bonnes décisions pour le territoire et peut-il toujours avoir confiance en ses troupes, non élues ?

Le dirigeant sait aussi que les faillites sont certes issues de difficultés financières, parfois liées à un mauvais contexte économique, mais sont souvent le fruit de problèmes de management comme le manque de vision, de maîtrise, voire d'appréhension des processus vitaux et élémentaires pour l'entreprise. L'importance des enjeux de la prise d'information et de décision varie souvent avec la taille de l'organisation.

Bien entendu les clubs, organisations professionnelles et autres organismes consulaires ainsi que les multiples propositions de conseil sont là pour échanger. Mais le dirigeant a souvent besoin d'une vraie confiance et d'une écoute active à la fois méthodologique et experte de généraliste connectée sur les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire. Elle va l'aider à prendre de la hauteur, décloisonner certaines fonctions mais aussi parfois le recadrer sans en avoir peur. Il ne s'agira ni l'expert comptable, ni le super-conseiller, ni le « dircab » qui se prend pour le chef, ni son conjoint.

Il pourra disposer d'un certain nombre d'outils qui lui permettront d'apprendre à connaître ses préférences, ses forces et ses faiblesses, pour fonctionner de façon équilibrée « sur ses deux pieds » et en interdépendance avant de franchir la ligne imaginaire de chaque action en fonction des situations et ne pas tomber dans le piège de l'adoption automatique de ce qui a marché pour Pierre ou Paul car chaque personne et chaque entreprise est différente.

Autant le dirigeant devrait maîtriser le vocabulaire stratégique (SWOT, PORTER, BCG...) et des processus d'atteinte d'objectif (GROW, SMART, AMDEC, 5S...), autant il semble aussi important qu'il montre une maîtrise du langage transactionnel. Il peut même optimiser son fonctionnement et sa prise de décision en décloisonnant l'utilisation de certains outils selon la méthode SPM. Bien entendu, nombre de dirigeants font déjà

à l'instinct, mais c'est tellement mieux avec méthode. Les préférences d'attitudes et de fonctionnement peuvent être une force comme une faiblesse dans certaines situations. Il n'existe pas forcément de profil de dirigeant. Tout le monde en a les capacités avec des efforts différents. L'essentiel est d'agir en connaissance de cause sur ses quatre balances essentielles utilisées en MBTI en privilégiant d'abord ses forces mais en connaissant ses zones d'ombre pour mieux réussir ou gérer le stress de l'événement potentiellement perturbant. Je n'emploierai que peu d'exemples précis pour laisser libre court à l'imagination du lecteur sur l'entreprise ou à la gestion publique, nationale ou internationale

I - Quelle attitude de communication adopter ?

Certains tireront spontanément leur énergie du contact, élaboreront leur pensées en parlant et s'exprimeront spontanément. D'autres iront plutôt chercher leur ressources dans leur monde intérieur et parleront après avoir réfléchi. A qui peut-il se confier ? A qui peut-il dire ses interrogations sans craindre de voir son leadership ou sa réputation mis en doute ? Doit-on avoir confiance aux divers organismes qui invitent à partager le plus en amont possible mais qui, dès lors, sont au courant de certains projets ou certaines situations ? Doit-il dire que ça va, le cacher, voire mentir ? Peut-il en parler à sa famille ? Qui l'accompagnera dans les succès ou les échecs sans forcément le blâmer ? Doit-il partager ses projets et ses informations de façon extravertie au risque de se voir dépouillé ou tout garder pour lui au risque qu'il constate qu'il a fait fausse route avec les impacts pour son organisation ? De quelle protection dispose-t-il pour se donner la permission d'échanger ? Doit-il faire confiance à son interlocuteur qui semble trop bien synchronisé en pleine négociation ? Est-il en dépendance ou en interdépendance de confiance ? N'a-t-il rien oublié dans son PRAJI ? Pourquoi l'atmosphère est-elle tendue aujourd'hui ? Quelle place prendre entre victime, sauveteur et persécuteur ? Mais où sont donc ses fioles de potion magique de PNL, quelle pourrait être sa devise pour mieux aller de l'avant ? Comment se voit-il pour ce partenariat et... comment les voit-on, lui et son organisation ? Doit-il écrire au ministre, au député, au conseiller général ou se débrouiller seul ?

II - Sa prise d'information est-elle la bonne ?

Faut-il préférer porter son attention sur les faits en étant réaliste, pratique, orienté vers le résultat et procéder par étapes ou alors analyser les possibilités, la nouveauté et procéder par à-coups ? Si le chef de PME a le nez dans le guidon avec des informations progressives qui l'empêchent de voir parfois qu'il aurait pu prendre un autre chemin, le patron de groupe n'a souvent plus les réalités du terrain car trop habitué aux concepts ou parce qu'on les lui cache volontairement ! Quels sont les éléments contrôlables ou incontrôlables ? A-t-il assez d'informations pour définir un objectif spécifique, mesurable, réaliste et réalisable avec avoir passé au tamis les réalités et les options qui lui permettront de ne pas emmener le bateau sur les récifs ? Ne fait pas trop de « coups » sans vision ni logique ? Fait-il des exercices de décloisonnement et s'est-il déjà posé la question de savoir si une bonne mesure sociale ne pourrait pas solutionner son problème commercial ou du reporting informatique car une information rentrée fausse par désintérêt produira un résultat faux ? Doit-il faire confiance à ceux qui détiennent l'information ? Pourquoi ne pourrait-il pas faire autrement cette fois ? Ne fait-il pas trop confiance à son expert-comptable ? Faut-il faire intervenir un cabinet de conseil ou chercher déjà autour de soi ou même chez soi sachant aussi que le conseil se verra parfois injustement blâmé et dévalorisé de sa valeur ajoutée pour avoir en fait synthétisé les éléments que le dirigeant n'avait pas réussi à faire et je déconseille par expérience tous les confrères de s'aventurer dans l'altruisme de sauvetage d'un dirigeant sans contrat même au nom de l'intérêt général ...

III - Sa décision sera-t-elle la bonne ?

Certains vont prendre des décisions logiques, la tête froide avec des critères objectifs, impersonnels et de façon indépendante alors que d'autres vont décider par ressenti, avec le cœur, en évaluant la cohérence avec leur échelle de valeur, en se mettant à la place et souvent avec risque mais en ressentant davantage le coup dur quand il arrive et surtout quand cela va impacter la vie des salariés qui pourront s'estimer trompés. Fait-il ou vérifie-t-il un SWOT avant chaque investissement, lancement de produit

partenariat ou collaboration ? Doit-il se comporter en bon père de famille, en adulte ou en enfant ? La CGPME a-t-elle raison de dire que les membres du Medef sont moins responsables car souvent salariés mais gérant beaucoup plus de personnes et de capitaux ? Analyse-t-il les risques, organisationnels, financiers, juridiques, politiques... Certains le font par principe, d'autres pour se rassurer, d'autres pour imaginer le coup d'après, d'autres ne le font pas. Joue-t-il encore à Superman ou accepte-t-il désormais de déléguer et assurer le co pilotage en ayant compris que rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit ? Prendra-t-il une décision courageuse même impopulaire ou ne plaisant pas aux actionnaires mais satisfaisant les salariés ?

IV – comment doit-il fonctionner ?

Faut-il mieux tout prévoir très tôt ou être très réactif ? Certains vont plutôt être structurés, organisés, prévoyants, agissant par anticipation quand d'autres vont être plutôt adaptables, flexibles, improvisant à la dernière minute et agissant sous la pression pour réagir et foncer. Certes, stratégie et prise de temps de réflexion valent souvent mieux que persévérance mais en situation de crise le dirigeant sera souvent attendu sur une réaction à court terme. Ses décisions seront d'autant plus justes qu'il s'y est préparé à l'avance, donc par anticipation structurée dans le temps. Flexibilité et structuration peuvent donc être complémentaires et non opposées. Il en va de même pour éviter de manquer toute bonne opportunité. Ne vous est-il jamais arrivé de vouloir aller au théâtre le soir même et de constater qu'il n'y a plus de place ? Si vous montez un projet hôtel, êtes vous conscient de la pénurie de personnels pour l'hôtellerie et la restauration ? Avez-vous prévu un plan B ? Certains dirigeants, dans l'action, se contentent de peu d'informations alors que d'autres veulent en collecter le maximum pour ne pas se tromper mais parfois en vivant le coup de théâtre de l'événement fâcheux que l'on ne voulait voir. Je me souviens avoir réussi une conciliation entre une entreprise issue de l'administration et une autre plutôt dans le secteur civil concurrentiel donc sur deux fonctionnements différents. Elles devaient travailler ensemble pour l'administration, plutôt proche de l'une, qui souhaitait disposer de solutions innovantes dans le domaine du soutien, donc plutôt proche de l'autre. Il avait suffi de prouver

les forces complémentaires de ces deux polarités pour qu'elles posent leurs pistolets et commencent à travailler

Enfin, sur le leadership

Faut-il mieux être idéaliste, rationnel, artisan ou gardien ? Faut-il être plutôt organisateur, contrôleur, conseiller ou explorateur ? Quel leader doit-il être ? responsable, de processus, opérationnel, psychologique, historique, tous à la fois ? Doit-il avoir un leadership autocratique, démocratique, bienveillant ou laisser faire ? Doit-il annoncer les licenciements ou la fermeture d'un site une fois la décision prise ou pour mieux la prendre ? Aucun modèle n'est figé et aucune solution n'est universelle. L'important est d'identifier plusieurs options adaptées aux réalités et non l'inverse. Tout dépend de l'entreprise, de ses employés et de son environnement mais gare à la *planche à secousse* pour ceux qui ne sauront prendre les décisions au bon moment ou qui changeront d'avis trop souvent.

LA SAGA DES 7 EMOTIONS

Connaissez-vous les 7 émotions de Paul Hekman ? La joie, la peur, la colère, le dégoût (crainte, répulsion), la surprise, la tristesse et la force autoritaire ? Nous les exprimons tout au long de notre vie en fonction de notre immense personnalité et des situations ou des personnes rencontrées.

Mais avez-vous déjà fait l'exercice de les associer à certains personnages ou signes connus pour mieux les ressentir, les comprendre, vous comprendre vous-même et décrypter ce que cherche à dire votre entourage familial, personnel et professionnel ?

Nous exprimons nos émotions face respectivement à un accomplissement ou une satisfaction ; à l'insécurité ou le danger ; un inconfort ou un manque de considération ; à une toxicité ou une attraction forcée ; à une nouveauté, une élévation, une promotion ; à un abandon ; à une perte. à une prise de territoire.

La joie attend contact, caresses, confirmation quand la peur attend réassurance, attention, protection ; quand la colère attend action réparatrice alors que la crainte attend de l'assurance, que la surprise attend un accompagnement et que la tristesse attend affection, consolation, reconnaissance.

Si l'émotion authentique ne fonctionne pas et n'obtient pas de signe satisfaisant le besoin psychologique correspondant, elles utiliseront un sentiment racket. La joie ira par exemple vers le positivisme, la peur vers la bouderie, la tristesse vers l'angoisse et la colère vers le colérisme.

Elles sont sept. Qu'y a-t-il d'autre de sept ?

Que diriez-vous des 7 merveilles du monde ? J'attribuerai volontiers la joie au temple d'Artémis à Ephèse, la peur à la pyramide de Khéops, la colère à la statue de Zeus à Olympie, la crainte au phare d'Alexandrie, la

surprise aux jardins de Babylone, la tristesse au mausolée de l'Halicarnasse et la force au colosse de Rhodes.

Préférez-vous les 7 nains ? Je verrais bien dans l'ordre Joyeux, Timide, Grincheux puis Atchoum, Simplet, Dormeur et Prof. A moins que vous soyez plutôt Chakras ? Je classerais bien l'eau, le feu, la vibration l'air, l'éther, l'esprit, la terre.

Je sens parmi certains la curiosité des 7 péchés capitaux où j'associerai respectivement ces émotions à l'envie, la paresse, la colère, la gourmandise, l'avarice, l'orgueil et la luxure.

Aimez-vous la couleur ? Que diriez-vous de vert, rouge, marron, orange, jaune, bleu et violet ?

Puis enfin la musique avec Abraham Paul, Haydn, Mahler, Kuentz puis Vivaldi, Liszt, Wagner ?

Je vous laisse aussi la liberté d'imaginer ces correspondances avec les 7 mercenaires, 7 personnages de notre cher village gaulois (Astérix, Obélix, Agecanonix, ordralphabétix, Falbala, Assurancetourix et Abraracourcix), 7 des 9 chevaliers de la vraie table ronde ou celle de Kaamelott (Lancelot ; Karadoc, Peceval, Leodagan, Merlin, Behort, Arthur), ainsi que les 7 sens (ouïe, toucher, vue, gout, odorat, mental et intuition).

Et si vous désirez aller plus loin, rendez-vous sur l'hyper-matrice transactionnelle que j'ai mise au point pour trouver les liaisons entre 7 outils de typologies de personnalités MBTI, AT, Enneagramme, PCM, TMS, Morpho, PNL

Savez vous aussi que le chiffre 7 est symbole de plénitude pour l'église catholique 7 bougies dans les églises ?

OÙ EN EST VOTRE LIGNE DE FLOTTAISON ?

Vous connaissez les icebergs avec leur partie haute, insignifiante, que l'on regarde fondre. Mais quand on plonge, on voit un bloc énorme souvent inimaginable qui risque même d'entraîner le retournement du bloc de glace par déséquilibre. Nous utilisons volontiers ce modèle pour l'analyse des coûts logistiques.

Mais qu'en est-il de votre ligne de flottaison personnelle émotionnelle ? Pourquoi ne pas surveiller également cette congruence entre la zone visible et intérieure que savent maîtriser les grands communicants ?

Pour bien comprendre ce qui va suivre, je vous propose une autre image. Nombre d'entre vous ont déjà vu ce canard tranquille et impassible qui se déplace en surface mais dont les pattes, immergées et invisibles pédalent à toute vapeur. Les négociateurs aguerris contrôlent cette congruence entre les cotés visibles et cachés. Si le volatile fait cela naturellement, êtes vous capable de garder votre contrôle quand votre corps et votre esprit vous poussent à démontrer de grandes émotions ? Toute chose égale par ailleurs, pouvez-vous dire que tout va bien quand vous suez anormalement, que vous rougissez ou que vous vous rongez les ongles ou que vous vous pincez le nez plusieurs fois ? Cela ne peut-il pas vous aider a contrario pour détecter si quelqu'un est sincère, vous trompe ou vous manipule ?

Nous pouvons considérer que seuls 30% de nos émotions sont observables et donc que le reste se vit à l'intérieur de nous. L'image du volcan, qui crache parfois ou en continu son venin de cendres sorties des entrailles de la terre, est également intéressante. Certaines omissions ou attentions sélectives à certaines dimensions du vécu, occultant une partie de la réalité, peuvent être dommageables si non contrôlées ou anticipées.

Une personne qui aura su mettre le tamis entre les éléments contrôlables et incontrôlables par apprentissage ou expérience pourra sans doute faire cacher ou savoir ce qu'il souhaite.

Nos émotions sont d'abord perçues par un processus interne de séquences de pensées dans un certain contexte et certaines circonstances dans lesquelles s'inscrivent les événements.

Puis ces émotions sont ressenties dans une sorte d'état interne rempli d'émotions, de sensations et de sentiments avec nos valeurs, sortes de critères plus appréciés.

Nos émotions sont ensuite exprimées par un comportement externe et un langage du corps, de la voix, du regard. Elles utilisent nos critères, normes et standards personnels, adaptés à l'environnement, sorte de contraintes physique et morales. Elles utilisent nos croyances, certitudes personnelles sans preuves matérielles ni rationnelles en contradiction avec nos généralisations où nous tirons prétexte d'une expérience personnelle pour déboucher sur une conclusion générale. Nous utilisons ces trois portions pour mieux intervenir de façon sélective en coaching d'atteinte d'objectifs.

Cet exercice de congruence est beaucoup utilisé en marketing pour déceler les émotions vraies ou cachées des testeurs de produits ou de vrais clients ou traînant avec eux une intention cachée. Les médecins devraient le maîtriser mieux pour gagner du temps dans la détection de la douleur. Le douanier, pas con, comme le disait Fernand Raynaud, sait généralement détecter l'intrus. Mais parfois aussi avec distorsion, sorte de déformation de la réalité (se faire des films..., se raconter des histoires..) car l'erreur est aussi humaine !

Mais parfois, il n'est pas utile de plonger voir la face cachée, la zone d'ombre...

ŒNOLOGIE ET CONNAISSANCE DE SOI AVEC LE MBTI

Il est très souvent agréable de se retrouver autour de bons vins. Les entreprises utilisent beaucoup ce vecteur pour créer des liens internes ou externes. Mais pourquoi ne pas en profiter pour apprendre de façon originale à se connaître et également en retour mieux apprécier ce que l'on cherche à déguster ?

Les techniciens œnologues vous apprendrons l'aspect visuel, la couleur, la robe, la nuance, les niveaux d'intensité, la brillance, la limpidité, la transparence, la viscosité, les larmes ou jambes, l'effervescence. Puis l'aspect olfactif, premier et second nez, mécanisme de l'odorat, la classification des odeurs, des multiples arômes. Ensuite l'aspect gustatif, les saveurs de base. Enfin l'attaque en bouche, l'équilibre, l'évolution, la longueur et l'évaluation générale. Certains s'en souviendront, d'autres pas, d'autres enfin n'auront pas forcément atteint l'objectif demandé mais tous repartiront sans doute en ayant passé un bon moment. Puis ces mêmes personnes iront peut-être dans des formations en salle apprendre certaines méthodes de personnalité pour mieux manager. Pourquoi donc ne pas allier ces deux activités où il s'agira de capitaliser l'activité vécue par des outils de stratégie et de management.

Déjà exposé dans un article sur la sécurité routière, je parlerai ici du MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) outil de connaissance de soi le plus utilisé au monde pour identifier nos points forts, points faibles, préférences, choix, zones d'effort et de confort, adapter notre comportement et nos attitudes à certaines situations, gérer le stress, apprécier et doser nos dépenses d'énergie en cas d'événement fâcheux, ainsi que notre volonté et notre nécessité à le faire. L'idéal reste de pouvoir atteindre un certain équilibre et pourquoi pas en matière de dégustation ! N'oublions surtout pas le comportement des autres, qui ont un rôle important dans nos façons d'apprécier, en nous guidant ou nous forçant parfois dans nos choix.

Bien que j'en utilise d'autres (j'ai créé une matrice multi-outils), je considère que le MBTI, issu du modèle de Jung sur le fonctionnement de l'esprit humain, adapté aux Etats-Unis, ou son modèle simplifié (CCTI), est l'outil de base le plus complet pour maîtriser à la fois les attitudes et le fonctionnement général. Nous apprenons à « marcher sur nos deux pieds », qui signifie comprendre quel est son pied d'appel, qui ne changera pas, mais aussi que l'autre pied a aussi toute son importance dans l'équilibre. Il est généralement utilisé en ressources humaines, orientation de carrière, coaching relationnel mais je l'utilise aussi dans de nombreux autres cas « métiers » ou pour le sport. Il est possible de le découvrir à l'aide d'un questionnaire de 80 questions ou plus réduit (CCTI), de valider ensuite ses polarités de fonctionnement puis son profil global. Je veille souvent à le ramener à la façon la plus simple et efficace et à la portée de tous pour que les personnes « jouent » facilement avec leurs polarités dans n'importe quelle situation, afin de mieux maîtriser, anticiper ou réagir face à certaines situations. Et donc pourquoi pas l'utiliser pour mieux se connaître à travers le vin et mieux apprécier toute dégustation, au-delà même du vin.

Cette approche est enseignée de façon très complète dans des formations traditionnelles de plusieurs jours avec prise de conscience complète des éléments liés et sous-jacents du profil identifié. Mais il est possible aussi de l'intégrer de façon simple dans des formations « métiers » (négociation, management, gestion de crise...) ou comme ici dans des activités plus ludiques et conviviales.

Imaginez quatre balances avec donc huit polarités. Il s'agira de comprendre d'une part sur quel côté nous préférons fonctionner, d'autre part que dans certains cas mieux vaut adopter une autre attitude et enfin de le faire sans trop attendre sous peine de consommer de l'énergie inutilement. La surdose de bon stress pourra être aussi néfaste que celle de mauvais stress si elle empêche de se maintenir en veille permanente et équilibrée avec peu d'énergie. Il est toujours étonnant, lors d'une dégustation à l'aveugle, de s'apercevoir par excès de confiance que l'on vient de boire un vin blanc alors que l'on pensait boire un rouge ! Par ailleurs, dire et admettre qu'il y a plusieurs façon de fonctionner est facile.

Comprendre que le comportement de Pierre, Paul et Julie sont différents par leur génétique, leur histoire et leur environnement de vie et que parfois il convient de se mettre à la place de l'autre l'est moins. Pour celles et ceux qui connaissent le modèle d'Hermann, je dirais que les deux méthodes ont le même cœur mais que le MBTI rajoute la couleur au tanin.

Passons maintenant en revue ces polarités en relation avec la dégustation de vin. La première balance concerne le ressourcement. Nous découvrirons les dégustateurs plutôt « extravertis » (E) car ils iront spontanément au contact confronter leurs ressentis quand les « introvertis » (I), parfois trop dans leur bulle, attendront un premier avis interne avant d'éventuellement le faire, de peur de se tromper. Nous inciterons sans doute les « E » à prendre davantage de temps de réflexion et laisser les « I », dont le filtre est plus épais, admirer les nuances, la limpidité et trouver par eux-mêmes plutôt qu'être influencés, sauf s'ils le demandent une fois le stress de l'ignorance arrivé.

La seconde balance concerne la façon de collecter les informations. Certains, très voire trop « concrets », (S) avanceront pas à pas et détecteront assez rapidement les arômes, les senteurs. Les autres, auront d'abord besoin d'un peu de recul, d'assembler certains éléments et de voir certaines images et liés à ce qu'ils voient ou ressentent (N) pour ensuite venir sur le terrain des détails. Les priver de ce chemin différent les privera certainement d'une appréciation juste des goûts et des odeurs généralement reconnues.

Ces derniers pourront ensuite essayer d'emmener les « S » s'ils le peuvent, sur leur terrain pour découvrir autre chose que des détails.

La troisième polarité s'attache à la prise de décision, à la déclaration d'affirmation de ce qu'ils ont trouvé sur les arômes, les terroirs, les régions, les maturités. Certains, ayant la tête froide (T), auront trop tendance à faire confiance à la « pensée logique », aux critères objectifs, en n'imaginant pas qu'ils puissent se tromper d'arôme, de cépages ou d'année car ils ont tout passé en revue méthodiquement et par déduction ! Alors que d'autres, qui décident souvent avec le cœur, à l'affectif (F), au « sentiment », prendront le risque de se lancer dans leur ressenti. Une fois la bonne réponse tombée,

les premiers pourront la discuter pour sauver le processus (T) quand d'autres essaieront de relativiser en disant que l'erreur est humaine (F) pour ne pas perdre la face.

La quatrième et dernière balance définit le fonctionnement général. Certains seront organisés (J), « structurés », agiront souvent trop par anticipation et seront stressés si un événement imprévu arrive comme par exemple un changement de vin, voyant arriver du blanc alors qu'ils s'attendent au rouge. Peut-être devraient-ils plus souvent se confronter à certains imprévus ou les imaginant pour s'adapter. D'autres, plus « flexibles » (P), parfois trop souples, aimeront la découverte en exploitant leur force mais peut-être auront-ils parfois intérêt à mieux se préparer au programme prévu à l'avance pour être performant.

Existe-t-il un profil du meilleur dégustateur ? Celui qui pense, qui ne pense pas ? Qui pense trop ou trop peu et pas au bon moment ? Chacun peut déguster de façon équilibrée mais avec plus ou moins d'efforts avant ou après avoir passé la *ligne imaginaire* de l'action. S'agissant de savoir si les femmes apprécient plus que les hommes, Les statistiques MBTI/CCTI sur les questionnaires vie courante, réalisés depuis de nombreuses années, apporteraient certains éléments de solution qu'il conviendrait de consolider lors des stages. Sur les quatre balances, et sur le même nombre de population, les femmes apparaissent un peu plus « concrètes » que les hommes mais elles décident généralement en se mettant beaucoup plus « à la place » (F) et de façon conciliante que les seconds qui montrent plutôt un esprit de compétition (T) ... même pour trouver un cépage ?

MBTI ET SECURITE ROUTIERE

Je viens de tester un stage de récupération de points à l'automobile club pour mon permis de conduire. Personne n'est parfait. On y retrouve toutes sortes de conducteurs, de 19 à 83 ans, plus d'hommes que de femmes (hier 25/1 !), des ouvriers, chauffeurs, cadres supérieurs, chefs d'entreprise, des actifs ou retraités, venu(e)s volontairement ou par obligation,, essentiellement pour des fautes de ceinture, de vitesse, de feux ou d'alcoolisme. Nous sommes sensibilisés par certaines images, sur certains chiffres, constats, réglementations pour une possible prise de conscience. On apprend que 45% des décès ont lieu de nuit, que 25% concernent des jeunes entre 18 et 25, que 20% sont des motards de tous âges et que la mortalité a baissé de moitié en 10 ans en grande partie grâce aux radars, sauf pour les motards. L'animation est réalisée par un binôme technico-psychologique, où la seconde composante est très faible. Je n'ai pas été le seul à penser, à la sortie, que les formateurs espéraient ne pas nous revoir mais qu'il nous manquait quelque chose.

J'en profité du stage pour analyser comment certaines méthodes pourraient être mises à profit. Je parlerai ici du MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) outil de connaissance de soi le plus utilisé au monde pour connaître nos points forts, points faibles, préférences, choix, zones d'effort et de confort, adapter notre comportement et nos attitudes à certaines situations, gérer le stress, apprécier et doser nos dépenses d'énergie en cas d'événement fâcheux, ainsi que notre volonté et notre nécessité à le faire. L'idéal reste de pouvoir atteindre un certain équilibre et pourquoi pas en matière de conduite et de sécurité routière. N'oublions surtout pas le comportement des autres, qui amènent le danger (...) et qui ont un rôle important dans cette règle du jeu qui nous permet de circuler ensemble.

Bien que j'en utilise d'autres (j'ai créé une matrice multi-outils), je considère que le MBTI, issu du modèle de Jung sur le fonctionnement de l'esprit humain, adapté aux Etats-Unis, ou son modèle simplifié (CCTI), est l'outil de base le plus complet pour maîtriser à la foi les attitudes et le

fonctionnement général. Nous apprenons à « marcher sur nos deux pieds », qui signifie comprendre quel est son pied d'appel, qui ne changera pas, mais aussi que l'autre pied a aussi toute son importance dans l'équilibre. Il est généralement utilisé en ressources humaines, orientation de carrière, coaching relationnel mais je l'utilise aussi dans de nombreux autres cas « métiers » ou pour le sport. Il mériterait d'être présent dans le volet humain du brevet de pilotage quelle que soit la taille de l'avion. Il est possible de le découvrir à l'aide d'un questionnaire de 80 questions ou plus réduit (CCTI), de valider ensuite ses polarités de fonctionnement puis son profil global. Je veille souvent à le ramener à la façon la plus simple et efficace et à la portée de tous pour que les personnes « jouent » facilement avec leurs polarités dans n'importe quelle situation, afin de mieux maîtriser, anticiper ou réagir face à certaines situations. Et donc pourquoi pas l'utiliser pour garder ses points sous peine de voir disparaître le plaisir ou de la nécessité de conduire.

Cette approche est enseignée de façon très complète dans des formations traditionnelles de plusieurs jours avec prise de conscience complète des éléments liés et sous-jacents du profil identifié. Mais il est possible aussi de l'intégrer de façon simple dans des formations « métiers » (négociation, management, gestion de crise...) ou comme ici en « sécurité routière » avec quelques planches d'exemples. Nous pourrions l'imaginer dans les stages des groupes en fonction des profils pour mieux échanger sur les comportements et progresser.

Imaginez quatre balances avec donc huit polarités. Il s'agira de comprendre d'une part sur quel côté nous préférons fonctionner, d'autre part que dans certains cas mieux vaut adopter une autre attitude et enfin de le faire sans trop attendre sous peine de consommer de l'énergie inutilement. La surdose de bon stress pourra être aussi néfaste que celle de mauvais stress si elle empêche de se maintenir en veille permanente et équilibrée avec peu d'énergie. Il est toujours étonnant d'entendre qu'il y a plus d'accidents mortels sur route droite, sèche et en bon état, donc par excès de confiance. Par ailleurs, dire et admettre qu'il y a plusieurs façon de fonctionner est facile. Comprendre que le comportement de Pierre, Paul et Julie sont différents par leur génétique, leur histoire et leur

environnement de vie et que parfois il convient de se mettre à la place de l'autre l'est moins. Pour celles et ceux qui connaissent le modèle d'Hermann, que j'utilise aussi, et pour rester dans les voitures, je dirais que les deux méthodes ont le même cœur mais que le MBTI/CCTI rajoute la carrosserie au moteur.

Passons maintenant en revue ces polarités. La première balance concerne le ressourcement. Certains conducteurs plutôt « extravertis » (E) préfèrent le contact et l'action quand parfois ils devraient davantage réfléchir avant de doubler, franchir le stop ou ouvrir la portière. Quant aux « introvertis » (I), parfois trop dans leur bulle, on peut comprendre leur appréhension pour rentrer se confronter dans l'areine de la place de l'Etoile à Paris...

La seconde balance concerne les informations collectées. Certains, trop « concrets », (S) ne voyant que les éléments proches, devraient faire l'effort d'anticiper le risque à deux ou trois voitures devant. Ceux qui aiment les schémas et les grandes directions (N) verront peut-être, eux, la moto qui arrive au loin, plus rapide et agile qu'une voiture mais devraient souvent faire l'effort de mieux regarder les travaux ou les sens de circulation et mieux s'occuper de la petite bricole technique insignifiante sur la voiture qui risque de gâcher le voyage.

La troisième polarité s'attache à la prise de décision : Certains, ayant la tête froide (T), auront trop tendance à faire confiance à la « pensée logique », aux critères objectifs, en n'imaginant pas que le conducteur d'en face puisse franchir la ligne blanche ou que le chien ou ce jeune enfant traversera car c'est interdit ! Alors que d'autres, qui décident souvent avec le cœur, à l'affectif (F), au « sentiment », se mettront à la place de l'autre... que va-t-il faire... m'a-t-il vu, sans vouloir être le premier. Certains ne discuteront pas la décision du gendarme (T) quand d'autres essaieront de prouver leur bonne foi ou de relativiser la situation adaptant les règles « dans le bon sens » (F) pour ne pas perdre la face: monsieur le gendarme, il n'y avait personne !

La quatrième et dernière balance définit le fonctionnement général. Certains seront organisés (J), « structurés », agiront voire trop par

anticipation et seront stressés si un événement imprévu arrive. Ils pourront compenser ce stress en se confrontant à certains imprévus ou les imaginant pour s'adapter au danger. D'autres, « adaptables », flexibles (P), trop souples, agiront sous la pression et grilleront peut-être des feux pour ne pas arriver en retard en ayant surchargé leur emploi du temps ou s'inscriront au dernier moment avec le risque de ne pas trouver de place et perdre leur permis

Existe-t-il un profil du meilleur conducteur ? Celui qui pense, qui ne pense pas ? Qui pense trop ou trop peu et pas au bon moment ? Chacun peut conduire de façon équilibrée mais avec plus ou moins d'efforts. Les hommes, étant plus présents dans les stages, conduisent-ils plus ? Les femmes conduisent-elles mieux ? Est-ce l'instinct maternel et les responsabilités qui poussent à respecter les règles et s'arrêter au feu orange systématiquement ? Apparemment oui mais tous sexes confondus. Les statistiques MBTI/CCTI sur les questionnaires vie courante, réalisés depuis de nombreuses années, apporteraient certains éléments de solution qu'il conviendrait de consolider lors des stages. Sur les quatre balances, et sur le même nombre de population, les femmes apparaissent un peu plus « concrètes » que les hommes mais elles décident généralement en se mettant beaucoup plus « à la place » (F) et de façon conciliante que les seconds qui montrent plutôt un esprit de compétition (T). Peut-être un exemple à suivre ici.

LA REGLE DE SAINT BENOIT AU SECOURS DES ORGANISATIONS

L'ordre Bénédictin existe depuis plusieurs siècles sans tomber en faillite et en construisant des communautés, en repoussant la mer en Vendée, en asséchant des marais et plantant des vignes en Bourgogne. Bien entendu certaines réalités ont changé mais y-a-t-il néanmoins un secret, une sorte d'élixir source de vie existante et vivante se transmettant depuis quinze siècles ?

Quelles sont les possibles correspondances avec la vie des organisations parmi lesquelles les entreprises, établissements publics et collectivités et qu'auraient-elles à apprendre pour fonctionner et se développer ? Quel seraient les liens avec les méthodes de coaching et de management développées dont certaines existant depuis 3000 ans...?

La règle peut devenir un livre de chevet du bon sens des organisations. Le but n'est pas de prendre cette règle comme désormais LA règle, ni se convertir, mais s'y pencher en la passant dans le filtre nécessaire de nos réalités actuelles, soit pour en prendre quelques enseignements, soit pour justifier d'autres fonctionnements. A ce titre, les moines peuvent aussi se montrer ouverts à d'autres méthodes de fonctionnement sans forcément remettre en doute la leur.

Parmi les 73 chapitres, certains peuvent être abordés en correspondance avec notre vie quotidienne personnelle et professionnelle. Il y est également possible de retrouver un fil rouge sur les outils de profils de personnalité (MBTI), d'analyse transactionnelle parent, adulte, enfant, sur le PRAJI de la journée, la règle des 3P, le coup de tamis et la courbe du deuil, le style de management, la théorie des organisations, le blason, l'écoute active, les degrés d'autonomie, la position méta ... que vous retrouvez dans mes nombreux articles et formations en stratégie et management

Je citerai quelques titres de chapitres évocateurs sur lesquels peut s'effectuer un travail lors de séminaires en quasi immersion pour

responsables d'organisations : de la convocation des frères au conseil ; des qualités requises par l'Abbé ; quels sont les instruments pour bien agir ; de l'obéissance ; de l'amour du silence ; de l'humilité ; de l'exclusion pour fautes ; quelles sollicitudes l'Abbé doit témoigner aux exclus ; de ceux qui, souvent repris, ne veulent pas se corriger ; des qualités requises du Cellérier du monastère ; si tous doivent recevoir le nécessaire de manière uniforme ; des frères malades ; du lecteur de semaine ; que nul ne parle après complies ; de ceux qui arrivent en retard ; comment les exclus feront réparation ; des fautes commises ailleurs ; des artisans du monastère ; du travail manuel quotidien ; des hôtes à recevoir ; que nul au monastère n'ose prendre la défense d'autrui ; comment recevoir les moines étrangers ; du rang dans la communauté ; du prieur du monastère ; si un frère se voit enjoindre quelque chose d'impossible.

A titre d'exemple, pour celles et ceux qui ne pourront pas acheter la règle en librairie, je me permettrai de citer quelques passages et certaines correspondances du chapitre 3, « de la convocation des frères au conseil » recommandé par un frère en Bourgogne. On y parle de la façon de conduire une réunion pour traiter d'affaires importantes. « la décision dépend de l'Abbé » « tous doivent être convoqués » rappelant les formes de leadership. « les frères donneront leur avis en toute humilité » donnent une correspondance sur la conduite de réunion sans forcément avoir besoin d'écoute individuelle pour gommer les rivalités apparentes entre les sous-groupes.

Je vous inviterai ensuite à imaginer votre miroir et votre coup de tamis sur les lignes suivantes de ce chapitre : « de même qu'il convient aux disciples d'obéir, de même il revient au maître de tout régler avec prévoyance et justice » « nul ne suivra le désir de son propre cœur » « pour les affaires de moindre importance, il lui suffira du conseil des anciens » « fais tout avec conseil, et, la chose faite, tu n'auras pas à t'en repentir »

Certains passages du livre de Benoît XVI sont tout aussi intéressants à analyser.

LA PNL OU LE MYSTERE DE LA LANCE SACREE

Mes parents me disaient toujours « aide toi et le ciel t'aidera ». C'est un peu comme dire « ne soit pas assisté et avec la foi, le succès et l'accompagnement viendront ». Si j'ai toujours du et su rebondir, surtout au creux de la vague, c'est en puisant des ressources, en analysant mieux les signes et en retrouvant confiance. Mais nous ne sommes pas tous faits de la même façon et certaines personnes ou certaines organisations ont besoin de plus d'assistance que les autres. Et parfois, nous tous avons besoin de certains coups de baguette magique providentiels.

"Le 14 juin 1098, un miracle va donner aux croisés l'énergie nécessaire pour remporter la victoire : la découverte, ce jour là, sous une dalle de l'une des églises d'Antioche, de la sainte lance qui perça le flanc du Christ. Ce fut comme une transformation complète. Nous, avançant exténués et mourant de faim, nous nous trouvâmes le lendemain pleins d'audace et ardents au combat. Après 25 jours de siège et de famine, la veille de la fête des apôtres Pierre et Paul, pleins de confiance dans la grâce divine, nous nous confessâmes de nos pêchés et, franchissant les portes de la ville, nous allâmes au devant des Turcs" A. Castelot explique ensuite la débâcle turque ! (tiré d'A. Castelot "de l'Histoire et des histoires")

Que pouvons-nous tirer de ce récit sans commencer par expliquer le fondement des croisades, véritables laboratoire de gestion des organisations ? Etait-ce vraiment la vraie lance ? L'important a été le résultat. La lance n'a pas nourri les ventres mais les esprits. Il en était souvent de même pour les armées de Napoléon. Jeanne d'Arc était-elle vraiment éclairée par Dieu ou était-elle le fruit d'une manipulation, en tout ça qui fonctionna tant qu'on en avait besoin ? La confiance et la foi, aidées parfois par des éléments extérieurs, nous rappellent que la force est bien souvent en nous comme le dit maître Yoda !



Pour le détail sur cette image, on voit le modèle de petite croix que l'évêque urbain II s'était fait broder sur l'épaule droite, avant de devenir très grande sur tout le buste

Mais que s'est-il vraiment passé ? Les Croisés sont-ils soudainement devenus invincibles ? Leur estomac avait-il disparu ?

J'ai déjà écrit sur la Programmation Neuro Linguistique (PNL) qui fait partie de ma boîte à outils SPM®. **Le cerveau, qui commande notre corps, fonctionne avec ses préférences, comme en MBTI. Il aime la façon positive de parler puis ensuite gère le stress de la négation.** Avez-vous remarqué que si vous dites à un enfant « ne traverse pas la rue », il la traverse spontanément quand même... ? Par contre n'hésitez pas à dire que vous allez « arrêter » de « fumer » (et là ... j'éteins ou je ne rallume pas mon cigare ? en tout cas je « continue » d'écrire).

Le cerveau nous trompe parfois pour certaines appréciations visuelles ou certains malaises non verbaux **et nous pouvons nous le permettre aussi en retour.** De temps en temps, certaines « fioles de potion magiques », influant sur le cerveau, sont également utiles dans des situations d'urgence afin d'éteindre les flammes, comme pour créer le pare feu. Nous autres praticiens vous guiderons sur la voie. Mais je fais partager aussi la PNL pour gagner des marchés ou quasi gagner des élections perdues d'avance et je prends avec philosophie le fait que d'autres disent qu'ils y croyaient alors qu'ils ne misaient pas un kopek avant ! **Dans le cas d'Antioche, les chefs ont su galvaniser les cerveaux des troupes, certes avec les réalités liées à la religion.** Les Turcs ont eu peur de cette sorte d'invincibilité sans connaître qu'elle était bien fragile. Mon défunt oncle,

ancien général, raconte dans ses mémoires d'Indochine, qu'alors que son pistolet mitrailleur s'était enrayé face à un Viêt-Cong, il sauva sa vie en courant et criant face au danger, provoquant la fuite improbable mais réelle de son ennemi quant à lui bien armé ! Il faut souvent miser sur l'effet de la tension avant que le cerveau ne se réveille par une prise de conscience du danger. Les croisés ont ensuite guerroyé avec la « vraie » (?) sainte croix en tête sans forcément avoir de succès. J'apprends aussi aux équipes comment casser de cette façon la courbe de l'échec. Cela ne vous rappelle-t-il pas le cri de guerre de certains rugbymen ?

Prenons un exemple avec la gestion du corps humain pour comprendre ces principes. Avec le froid, le corps se protège et ramène le sang au centre par rétraction des vaisseaux, ce qui provoque le froid aux extrémités. Les alpinistes sont souvent amputés des doigts et des orteils par froid extrême. L'alcool permet souvent de se réchauffer par un lâcher prise du cerveau en influant sur le système parasympathique. C'est comme cela que les nécessiteux sans abris ou les alcooliques sont souvent retrouvés morts en hiver par grand froid car le corps ne se protège plus.

La PNL agit également pour redonner confiance en enlevant les éléments parasites. Vous savez marcher sur une ligne au sol ? Pourquoi ne plus savoir marcher si cette ligne est à 5 mètres de haut ? Souvent il ne suffit que de réinitialiser l'ordinateur ou simplement l'éteindre et le rallumer ou parfois le « choquer », c'est-à-dire enlever la batterie (oups). Une technique de « Brain Refresh » comme me disaient des Hockeyeurs étrangers jouant à Dijon, en accord avec ces méthodes.

J'utilise le golf pour aider à comprendre l'entreprise. Quand un joueur a besoin d'une relance dans son jeu, j'utilise souvent la PNL pour éliminer les aspects négatifs et le remettre en selle (je l'utilise aussi pour les cavaliers...) et il est déjà facile de prévoir si le coup partira bien au simple coup d'œil de sa posture, rétablie, avant de frapper la balle. Il comprend mieux ensuite une des façons de relancer la dynamique de son entreprise. Il en va aussi d'une gestion de crise personnelle, en entreprise, militaire ou de politique économique. J'ai déjà abordé la définition et les fondements et la gestion de la crise par l'effet de levier humain et les typologies de

personnalité dans un article consacré à cette question et publié dans les cahiers de l'INESJ.

Je vous livre quelques clés à forger si possible de façon accompagnée. Et si... j'étais à la plage, calme, non stressé ? Et si j'étais au chaud, au soleil en train de glisser sur des dunes sous une tempête de sable et non sur cette piste et sous cette pluie fine qui me glace ? Et si j'étais dans la même situation que lorsque j'avais gagné ce contrat ? Il ne suffira pas de le dire mais de faire croire à votre cerveau que vous y êtes. Les ancrages de force mentale ou les cercles de ressources que vous découvrez avec votre praticien pourront être sauvegardés mentalement ou physiquement comme des fichiers d'ordinateurs pour être ensuite employés de façon programmées ou dans l'urgence en cas de besoin.

Mais attention, comme pour les antibiotiques, ces fioles de potion magique ne doivent pas être automatiques ni utilisées de façon régulière sous peine d'accoutumance, de dépendance, de baisse de résultat et de non prise de conscience des réalités. Il ne faut pas en abuser car c'est notre conscient et non notre inconscient qui doit être aux manettes le plus souvent possible. Astérix est un de nos consultants !

Le prix Nobel de la Paix attribué à l'Union européenne est peut être une de ces fioles de potion magique pour nous aider à sortir de la crise. Vous rappelez-vous du film « le sucre » ? En fait, il y a toujours eu du sucre ! Vous êtes contre l'euro alors que vous bénéficiiez de taux d'intérêt qui n'ont jamais été aussi bas ! Alors n'ayez pas peur ! En cette période de Noël où beaucoup de commerçants font la moitié de leur chiffre d'affaires, consommez, surtout européen, en toute conscience et sans armure. Mais n'oubliez pas aussi votre fiole de potion magique qui pourra vous aider à résister aux champs des Sirènes fin de consommer de façon GROW et SMART (...) !

La PNL OU LA MAGIE DE LA PETITE BARETTE

Vous avez aimé l'histoire de la lance sacrée où vous pourrez retrouver certaines explications sur la PNL ? J'en ai une autre à vous raconter, influant sur l'estime de soi, qui aurait pu également s'insérer dans l'analyse de la pyramide de Maslow. Je ne me souviens plus d'où je l'ai tirée, peut-être de mon ancienne école de coaching et le maître m'excusera par avance de vous la dévoiler mais avec mes mots !

Une jeune fille se sentait bien seule. Personne ne la regardait, ne l'approchait, n'y portait intérêt ni attention. Sachant que le bal du prince allait avoir lieu et que ce dernier avait invité toutes les jeunes filles à marier, elle se rendit dans la boutique du coin de la rue avec ses maigres économies et bien des sacrifices. Que pouvait-elle bien s'acheter et pour quel résultat ? Mais elle avait décidé de changer de vie.

Une fois rentrée, elle s'approcha des vitrines à bijoux. Vu leur prix, elle abandonna vite tout espoir quand son regard s'arrêta soudain sur une petite barrette à cheveux simple et scintillante mais surtout à un prix abordable.

- Oh fit-elle, quelle magnifique petit bijou !

Elle ne réfléchit pas longtemps (et sa ligne imaginaire alors ? elle avait déjà en fait beaucoup réfléchi !) et demanda au boutiquier de le lui vendre. Il mit lui-même la barrette dans ses cheveux.

Toute heureuse, notre jeune fille sortit de la boutique mais fut bousculée par un homme qui s'excusa ma foi bien. Elle n'y porta pas attention, ayant vite envie de voir si les gens la remarquaient désormais !

Et le résultat ne se fait pas attendre ! Mais qui est donc cette jeune fille qui arpente nos rues ? Dirent les unes. Mais qui est donc cette belle femme

qui est peut-être libre dirent les uns ? Mais qui est donc cette femme que je vais inviter dit le prince en s'arrêtant lui-même sur son chemin !

Comme le corbeau de la Fontaine (pour ceux qui suivent... les fabliaux du management), sur ces mots, elle ne se sentit plus de joie et ... courra se racheter un autre bijou pour faire honneur au Prince ! Le boutiquier m'avancera bien l'argent se dit-elle ! (et la polarité « T » alors ? pfff au diable !)

Rentrant dans la boutique, elle croisa à nouveau l'homme qui l'avait bousculée qui s'en vint vite la trouver :

- mademoiselle !
- pardon monsieur mais ma tête est ailleurs
- justement mademoiselle, je voulais vous dire...
- oui mais faites vite !
- que ... votre barrette était tombée quand je vous ai bousculée tout à l'heure !

Chacun appréciera en relisant l'histoire. Que s'était-il passé ? Quel est donc mon blason et quelle est ma devise ? Comment donc me vois-je ? Comment me voient les autres ?

Comment donc une barrette permit-elle à ce point que les autres bien aveugles mettent enfin des lunettes ?

Ce n'est point de lunettes, c'est bien juste un cerveau qui redonna la vie, qui redonna confiance à un corps caché, à une âme perdue, que dis-je ... une vie qui n'attendait qu'un signe pour enfin apparaître !

Pour ces fêtes prochaines, choisissez vos bijoux mais sachez bien aussi entendre le miroir qui vous murmurerà que le plus beau de tous ... c'est vous et que la confiance est en vous !

L'HYPER MATRICE TRANSACTIONNELLE

Certains confrères coachs utilisent leur personne seule et c'est leur façon de travailler. Tant mieux si leurs clients en profitent pleinement pour trouver leur chemin. De par mon profil de personnalité, je suis un coach et un animateur qui donne et utilise un certain nombre d'outils qui permettent de mieux structurer mon accompagnement. Les clients savent aussi pourquoi ils viennent me voir par recommandation.

Etant formé à un certain nombre de méthodes, que je trouve complémentaires en matière de connaissance de soi et de l'autre, j'ai laissé œuvrer ma force conceptuelle en créant une hyper-matrice transactionnelle au profit des praticiens. Il ne s'agissait pas de bâtir un modèle de plus mais d'identifier tous les liens possibles et complémentaires entre les méthodes actuelles pour en tirer leur force commune et mieux accompagner.

Outre le fait qu'elle peut faire travailler ensemble, ou détecter les Ayatollah de ceci ou de cela (...), elle permet d'aider certains profils de personnalité difficiles, comme par exemple ceux présentant déjà un très grand équilibre mais acquis sans compréhension des émotions et demandant un travail approfondi pour identifier les bases réelles de fonctionnement, le « pied d'appel ». Il s'agit aussi des profils présentant certaines incompréhensions entre la perception du praticien et l'appréciation du client.

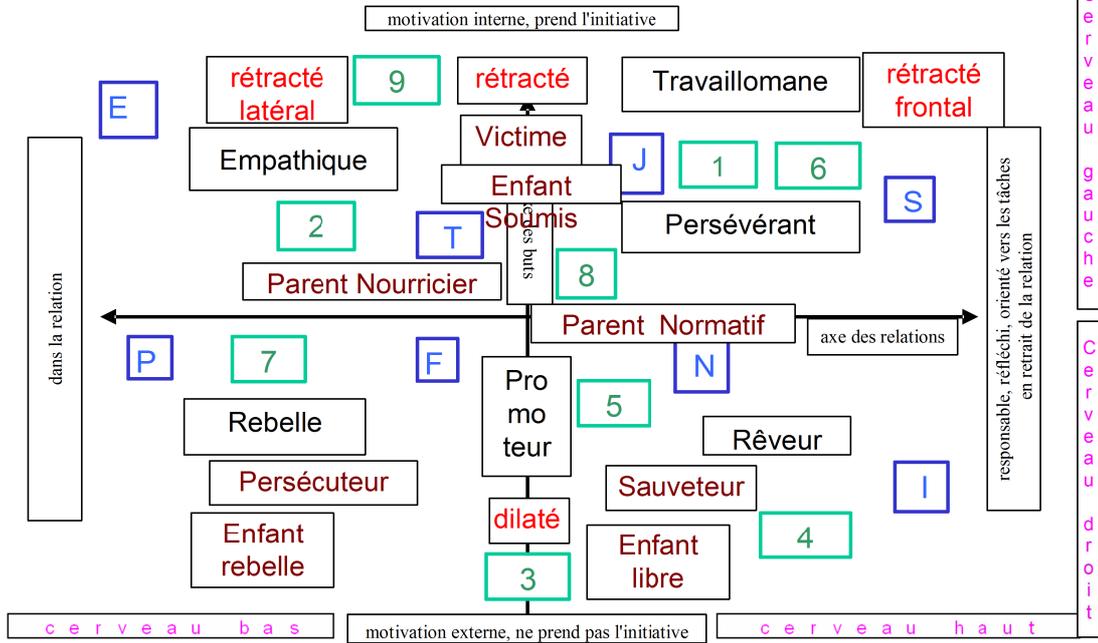
Elle peut aussi déjouer les protections intuitives ou voulues des clients. Elle permet d'obtenir une consolidation rapide d'écoute active, utile en gestion de crise ou en négociation, pour se synchroniser aux besoins psychologiques et aux situations de stress, voire également pour se désynchroniser en cas de besoin. Elle est issue de plusieurs années d'affinage, de confrontation et d'appréciations entre mes pairs. Elle s'adresse aux praticiens et reste ouverte à toute amélioration. Elle ne figurera donc sine die ni en photo ni dans les booklets mémo®.

Les sept méthodes utilisées et croisées sont la Process Com, le MBTI, l'Enneagramme, la morphopsychologie, la PNL, le TMS et l'AT, auxquelles je me suis formé, qui ont été positionnées sur une matrice commune à quatre cases et appréciable pour ses axes de prise ou non d'initiative dans l'action ou la relation. D'autres méthodes comme par exemple des couleurs peuvent venir désormais s'y greffer.

L'utilisation en est simple mais la condition est de savoir utiliser plusieurs méthodes ou de travailler de façon ouverte avec des confrères utilisant des outils complémentaires mais incluses dans la matrice. De la même façon qu'un médecin demande des examens complémentaires, ou l'avis d'un confrère, quand il n'est pas certain de son diagnostic, le praticien qui trouve des difficultés de résonance avec sa première méthode, mais désirant la conserver, pourra tester ou faire tester une ou plusieurs autres méthodes et regarder quels sont les possibles éléments de réponse communs permettant de consolider ou remettre en question les premiers résultats. Transformez-vous en ouvrier de coffre fort de votre client ...

Prenons un exemple : votre interlocuteur avec un visage très équilibré mais à tendance rétracté légèrement dilaté ce qui est perturbant. Vous engagez la parole en lui tendant une perche à laquelle est répondu « oui mais... » et avec une question». Votre « victime » et votre « travaillomane », plutôt dans la reprise d'initiative, vous donnent déjà une résonance affinée. Il faudra ensuite tester les opinions du profil très voisin « persévérant ». Les polarités « J » et « S », confirmeront-elles et seront-elles plus présentes de « P » « T » ou « F » ? que donne le centre de gravité des quatre polarités ? Les besoins psychologiques « 1 » et « 6 » seront-ils plus résonnants que « 7 » et « 3 » ? Si vous avez au moins trois liens dans la même case, vous avez la bonne clé de base, quel que soit ensuite l'outil que vous déciderez de conserver. Mon d'emploi et *matrice sur demande motivée*.

La Matrice multi-outils ®



L'EXERCICE DE L'AVEUGLE

Et si demain je ne voyais plus, m'aiderais tu ? dit Pierre. Tu as de la chance d'avoir déjà vu répondit Paul. Je te laisserais surtout découvrir par toi-même pour un meilleur apprentissage, même difficile et éviter ta dépendance. Mais je serai là. En attendant profite de tes yeux et de ton cerveau car ils me font défaut.

Cette nouvelle métaphore me vient d'une personne proche qui pouvait m'appeler pour me demander où était la lampe mais qui a choisi de travailler seule dans le noir sans doute pour se prouver son indépendance voire son souvenir des lieux, voire me reprocher de n'avoir pas réparé l'éclairage ou simplement s'exercer à *voir autrement* ?

Et si ... nous perdions la vue ? Nous serions obligés de constater, comme le disait déjà Vltaire, notre incompétence inconsciente (je ne sais pas que je ne sais pas) puis notre incompétence consciente que nous ne savons pas forcément marcher ni trouver des affaires spontanément (je sais que je ne sais pas), puis enfin découvrir une certaine compétence consciente à faire sans voir. La répétition nous emmènera dans l'oubli qu'un jour nous ne savions pas (compétence inconsciente). Mais heureusement nous voyons et pouvons même désormais nous faire changer une dent pour retrouver la vue si nous la perdons (dernière expérience chirurgicale) et agir sur le cerveau ... et non l'œil qui n'est qu'un simple récepteur.

Sans faire le jeu de l'aveugle, entraînez vous à écrire de l'autre main et vous verrez que rien n'est impossible, tout n'est qu'*apprentissage*. Nous pouvons prendre conscience de nos atouts inexploités mais également de ceux que nous utilisons sans plus nous en rendre compte par habitude, comme quand nous ne voyons plus la personne qui apporte le courrier en entreprise alors que pour une personne âgée, le facteur est sans doute un lien essentiel de vie.

On peut se poser la question de savoir si cette alpiniste chevronné serait tombé avec sa cordée s'il avait refait ce réapprentissage qui lui aurait

permis de comprendre qu'il n'était pas devenu Superman. Il en est de même pour tous les accidents de circulation sur les trajets coutumiers.

On peut se poser la question de savoir si votre chef aurait moins été surpris de vous voir déposer votre démission s'il s'était mis à votre place ou si vous auriez été vous-même moins surpris de subir un coup de théâtre d'une séparation professionnelle ou personnelle que vous n'avez pas vu ou voulu voir venir ?

Cet exercice est opportun en organisation et intelligence économique pour savoir si l'on serait capable de retrouver nos affaires une fois aveugle et donc prendre conscience de mieux les ranger !

Et si nous redécouvriions de temps en temps notre façon de faire, comme si nous sortions de l'ornière avant qu'il ne soit trop tard ?

Et si nous en profitions pour découvrir ou redécouvrir de nouveaux sens sans attendre d'y être contraint de devoir les développer ? N'agirions-nous pas de façon plus équilibrée avec économie d'énergie ? Certains restaurants proposent de découvrir des mets en aveugle. Le résultat est souvent surprenant.

Rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit. N'attendons pas le dernier moment pour tout simplement parfois *changer de lunettes* même si cela représente souvent quelques heures et quelques efforts.

Et vous ? Quand faites-vous l'exercice de l'aveugle ?

LE PROFIL PSYCHOLOGIQUE « 2 » DE L'ALTRUISE DE L'ENNEAGRAMME

Cela fait longtemps maintenant que vous lisez mes articles en employant certains outils qui parlent de profil psychologique à propos des chefs d'entreprise, des conducteurs ou de personnes publiques. Parmi les profils abordés, il y existe un souvent laissé pour compte mais qui a toute son importance : le « 2 » altruiste de l'enneagramme, le « saint Bernard » et ses relations voisines ou ses liens en effort ou confort.

Grands affectifs, attentionnés et chaleureux, ils ont besoin de bons rapports humains, sont motivés à l'idée de rendre service, aiment venir au secours, porter assistance, voient facilement ce dont l'autre a besoin même quand ils ne le connaissent pas, et trouvent frustrant d'être autant conscient sans pouvoir faire autant qu'ils ne le voudraient. Ils aiment prendre les autres en charge, apprécient qu'on ait besoin d'eux et les relations humaines plus que tout, aiment reconforter les autres, porter assistance, faire passer les besoins des autres avant les leurs, répondre aux désirs des autres et aiment prendre en charge. Ils peuvent être enveloppants, protecteurs, maternant, ont de la peine quand ils sont perçus comme manipulateurs alors qu'ils cherchent à comprendre et aider, ils ont parfois l'impression d'être exploités alors qu'ils ont créé cette dépendance. Il peut s'imaginer que le lien peut être cassé à tout moment et fera tout pour consolider et vérifier de façon permanente la qualité du lien mais ont aussi une capacité d'amnésie.

Le « 2 », est voisin du « 1 » sur la roue, la fourmi perfectionniste et peut donc prendre facilement certains traits. Soigneux et ordonnés, bienveillant, protecteur, aiment que chaque chose soit à sa place, méticuleux, exigeant, "jamais assez", travaillent correctement, ont peur de commettre des erreurs, dotés d'un sens de la morale, ne jugent que par raison ou tord, exigeants, évitent de se mettre en colère et ont besoin d'une cause juste pour canaliser leur colère, collecte facilement un "carnet de timbres" à faire valoir par la suite. Pour eux il existe un code du comportement humain, une morale. Ils ont la correction en haute estime et essaient de vivre en adéquation avec

leurs principes. Ils sont déçus pas le manque de respect aux règles et aux croyances. L'imperfection et le manque d'implication maximum les agace. Ils sont considérés comme critiques et exigeants. Ils voient facilement comment les choses pourraient être améliorées et ne peuvent rester indifférents. Il y a conflit entre rigidité et sensibilité d'où une tension y compris musculaire parfois perceptible par les proches. On peut compter sur eux et sur le travail bien fait qui passe généralement avant le plaisir. L'harmonie est très importante. Il faut leur parler avec bienveillance et douceur

Par ailleurs, le 2 est aussi voisin du « 3 », castor battant, mettant tout en œuvre pour réussir. D'apparence heureuse et confiante, ils sont énergiques et efficaces. Gagners, acteurs pouvant adapter leur image aux situations et en fonction de l'attente de l'autre, pouvant changer de tenue aussi souvent que possible, fiers de leur réussite, ils recherchent le défi et peuvent être obsédés par la performance. Ils savent motiver les autres et ont à cœur de voir les objectifs atteints. Bons vendeurs, ils mesurent la progression, ont toujours des cartes de visite, perçus comme durs, arrivistes, froids mais peuvent être souples pour un interlocuteur choisi. Ils s'identifient à ce qu'ils font car pensent que la valeur de chacun dépend de ses résultats et du prestige qui en résulte, mettant de côté sentiments et états d'âme. Ils s'arrêtent rarement, aiment aller vite sans gaspiller leur temps et auraient tendance à reprendre en main et à leur charge les projets qui avancent trop lentement à leur goût. Sont organisés, souples, adaptables, ne voient pas les côtés négatifs pour ne pas ressentir le sentiment d'échec, évite de faire les deuils (comme le 7), rebondit rapidement, fait (trop) vite confiance

En situation de domination, le 2 passe en « 8 », le lion. Forts, confiants en leurs moyens, ils savent ce qu'ils veulent et sont directs dans leurs propos, ils aiment contrôler les situations, prendre des initiatives et prendre des décisions rapides. Combatifs, ils apprécient une opposition consistante préférant vous avoir contre eux plutôt que de ne pas savoir où vous situer, respectent la puissance, dirigent et imposent leurs propres règles même si certaines existent, sont parfois excessifs et se voient comme des justiciers protecteurs des faibles avec respect de l'équité. Disposant d'une puissance naturelle, Ils dégagent une énergie puissante, se fraient un chemin par la force, la violence verbale, recherchent souvent la confrontation afin de

connaître les motivations des autres, ils approchent les situations de façon entière : tout ou rien, ils n'ont pas de face cachée et paraissent ce qu'ils sont, se mettent facilement en colère mais règlent vite les affaires. Instinctifs, ils passent rapidement de l'intuition à l'action.

Mais, dans la douleur et le doute, le « 2 » passera en « 4 », le perroquet... Originaux, romantiques ayant une forte intensité de sentiments, soucieux de la beauté et de l'esthétique, narcissique, ne vivant pas dans "la vraie vie", recherchent l'intensité et le dramatique, sont hypersensibles aux critiques, ont un côté théâtral, il leur arrive d'envier ce qu'ont les autres, ils se sentent différents, à part, ont parfois le sentiment d'être abandonnés, sont sujets à la déprime. Ils sont attirés par le beau, l'unique, le différent. Ils préfèrent la nostalgie et la mélancolie à la banalité. L'importance qu'ils attribuent aux émotions leur donne une énorme créativité. Sensibles aux émotions, ils ont besoin d'exprimer leurs sentiments et se sentent différents de par cette amplitude. Ils ont besoin de chaleur, d'être écoutés, que l'on prenne du temps pour partager leurs états d'âme et l'intensité de la vie. Idéalistes ils recherchent un sens à l'existence. Ils sont souvent à l'aise et efficaces dans les moments importants de la vie.

Mais attention, tous les « 2 » ne sont pas totalement cela et une personne « 7 » peut aussi avoir du « 2 » en elle. Si vous vous entendez bien avec une personne, c'est sûrement qu'elle a un lien psychologique fort et étroit avec vous sur l'ennéagramme, « mais pas que » (c'est un code). Mon épisode politico-amoureux avec un profil « 8 » que vous connaissez ainsi qu'une mise en relation avec certains altruistes m'ont éveillé sur certains points. Je vais me livrer à une supervision ouverte. De toute façon je n'ai pas été rémunéré mais chacun appréciera pour le compte de campagne étant donné que j'avais aussi coaché l'équipe... Par ailleurs, je peux aussi me dévoiler et cela pourra sans doute mettre tout le monde d'accord entre mes pairs qui me veulent 1, 3, 6, 7...

On me croit « 1 » car je suis toujours à l'heure, que je remets les tableaux droits et qu'un détail peut m'embarrasser sur le parcours de golf. On me croit 7 car j'ai plein de projets et que je joue aux enfants libre mais en fait je sais les terminer peu à peu, le moment venu, même si cela me pèse car je

ne crée plus pendant ce temps. Et plutôt que goûter les bananes et les jeter, je range plutôt les provisions pour mieux les retrouver plus tard donc je reviens sur le 1. Mais le 1 ne peut avoir un parcours professionnel comme le mien car il ne quitte pas par nature. On me croit 3 et parfois 6 comme le kangourou loyal qui protège. Ah oui le fameux 6 qui vit sur ses peur mais heureusement sinon l'espèce humaine n'existerait plus ! Donc plutôt... 6 ou 1 de base même si le 3 reprend le dessus en phase pour avancer sans peur sur des choses dont j'ai la foi. Mais ben entendu que je suis 3 car je fais tout pour y arriver. Ce qui n'est pas vrai. Je reste loyal mais cherche d'autres pistes tout aussi loyales et sait m'effacer sauf... si on revient me chercher quand on a besoin de moi pour ensuite éventuellement me blâmer. Et ma dernière expérience locale m'a fait encore beaucoup de mal. Le coté 3 fait penser au battant qui est une étage aménagé de la PCM et juste au dessus de mon étage parfait (pardon pour les non initiés). Le problème, que dis-je la force, vient du fait que j'ai tellement eu de vies différentes sans être forcément à ma place non plus que je brouille les pistes. Comment allier tout cela ? Que dit l'hyper-matrice transactionnelle ? Le centre de gravité ENFP voire ENTP est voisin du 2, comme du « 9 » modérateur qui confirmerait mon coté extraverti de base, mon cote plutôt parent bienveillant et l'opposé du 2 est bien le 4... et quand je me réfugie dans le travail, je deviens travaillomane et persévérant.... qui sont mes quasi base et phase ...

Un indice : j'aime la chose publique, je ne compte pas mes heures, je considère normale la prise de conscience collective, j'ai toujours cherché à être aimé par tout le monde et je me réfugie dans le travail pour m'en sortir et finalement me faire aimer par ce que je fais et non par qui je suis. Mais savez vous que je voulais faire du cinéma, d'ailleurs j'en ai fait mais mes deux rôles dans des films à succès ont été coupés au montage, ... J'ai été bénévole national et international à l'Ordre de Malte, j'ai créé une ONG humanitaire, suis président d'associations et suis généralement disponible même si on ne me le demande pas, enfin mois maintenant depuis que j'applique le RPBD sauf que... si je suis sorti de l'administration et si j'ai créé des structures professionnelles et associatives, c'est aussi pour faire avancer les choses si je vois qu'elles n'avancent pas. Et si je me suis remis à faire de la politique technicienne... oups le travaillomane revient, ou

plutôt ici le persévérant. Un point est également commun : mon côté créatif et sensible. Donc ? Vous avez trouvé ? Oui : j'ai une légère dominance altruiste 2 très voyageur 1 et 3 mais aussi 8 et 4 qui n'accepte pas d'être victime quand d'autres le cherchent et qui peut passer en persécuteur « à l'insu de son plein gré ! ».

LES DEGRES D'AUTONOMIE DES FUSIONS ACQUISITIONS ET TRANSMISSIONS D'ENTREPRISE

Au fil des dossiers de stratégie d'entreprise, de recherches de partenariat, de financements, de portage ou de repreneurs, pour le CAC 40 ou des TPE dans des domaines variés, au fil de mes interventions de coaching et de conseil, j'en reviens encore et toujours sur l'importance de l'effet de levier humain au-delà des chiffres même si ce sont eux qui cristallisent souvent la transaction. Ce n'est pas qu'une affaire de chiffres, il y a aussi des personnes, du capital immatériel et si c'est important pour une petite structure, je l'ai vu aussi pour de très grosses trans et multinationales.

Après avoir expliqué l'analyse des degrés d'autonomie, applicables de façon transverse à de nombreuses situations de vie, nous passerons en revue leur application dans la chaîne de valeur des fusions, acquisitions et transmissions d'entreprises et surtout pour comprendre pourquoi que près de 10 % du chômage généré est généré par des problèmes de transactions.

La roue d'autonomie et ses quatre quartiers est à aborder dans le sens inverse des aiguilles d'une montre. Comme pour l'apprentissage (voir article), il n'y a rien de tel qu'un nouveau tour de cadran dès que l'on dérape du quatrième quart ou à chaque opportunité ! Nous désignerons par + et - les personnes mises en relation et leur degré de pouvoir et puissance sur l'autre.

Le premier cadran est la **dépendance** -/+ du « paillason » « je suis moins et il est plus » « essuie toi donc les pieds Monseigneur » même si je veux fuir car je ne suis pas « OK » comme on le dit en coaching. Le - se sent, ou veut être dans certains cas, soumis telle une victime et un enfant modèle qui dit oui qui se met volontiers « à la place » avec cœur et sentiment (le F du MBTI), en employant « nous » et « on ». « Croyez bien que je suis vraiment désolé, je sens que je vais avoir du mal à répondre à vos attentes, je n'ai pas cet article en rayon... »

Le second cadran est celui de la **contre-dépendance** -/- du « hérisson » où les deux s'opposent « qui s'y frotte s'y pique ! ». C'est l'impasse, personne ne veut acheter ou vendre, personne n'est « OK », symbiose ambivalente de la rébellion à l'accusation, du « non » et du jeu « sans toi », victime rebelle ou persécuteur. « Allez donc voir ailleurs car je ne pense pas pouvoir vous servir ». « Cela tombe bien car je ne suis pas décidé »

Le troisième cadran est l'**indépendance** +/- du « polisson » ou comment vous débarrasser de l'autre si vous n'êtes pas « OK » en vous rappelant des séparations vécues, en prenant conscience de la compétence « moi » « tout seuls » en faisant apparaître des jeux individualistes. « C'est à prendre ou à laisser ».

Enfin, le quatrième cadran est celui de l'**interdépendance** ++ de « l'unisson » où il s'agit d'avancer avec l'autre, tout le monde étant OK, même avec adaptations « oui...si », avec des limites et des choix plutôt objectifs. Nous parvenons à un fonctionnement parfait du théorème de Nash, de la maîtrise d'énergie et de la négociation raisonnée (voir autres articles). « J'ai compris votre besoin, je vais tenter d'y répondre » « C'est toujours un plaisir de travailler et de négocier avec vous »

Si vous avez l'impression que le ++ va rebasculer dans les cadrans voisins, sachez prendre l'initiative + ou – afin de ne pas recommencer un tour complet, parfois aussi salvateur. Un stade ultime existe, maîtrisé par les praticiens réguliers de la transaction. Celui de la maturité, de maîtrise des cadrans, sorte de méta-situation, de vue d'hélicoptère : je ne suis libéré des éléments négatifs et ne suis plus un être programmé.

Qu'en est-il vraiment pour les fusions, acquisitions et transmissions d'entreprise ?

Les fusions, acquisitions et transmissions d'entreprise sont des processus de mises en relation pour atteindre un objectif. Mais ce dernier et la façon d'y parvenir peuvent être de plusieurs couleurs, en fonction des lunettes de

chacun où le jeu de l'autonomie a toute sa place. N'hésitez pas à identifier les cadrans que nous avons vus à travers les éléments qui vont suivre.

Envie, besoin ou obligation de transmettre pour résoudre quelle problématique ou atteindre quel objectif?

Certains ont des offres et ne veulent pas transmettre quand d'autres en cherchent et les envient. Soit la mariée est savoureuse, soit elle n'est pas assez belle ou peut-être l'est-elle trop ? Soit encore ne cherche-t-elle pas au bon endroit, dans le bon réseau ? Soit elle ne veut pas se marier contre son gré ou soit elle veut se marier coûte que coûte pour faire alliance avec ou sans amour. Certains ne veulent au contraire voir partir leur fille à aucun prix.

Cet article me tient particulièrement à cœur car c'est lors d'un accompagnement que mes clients m'ont dit que j'étais également un coach en plus d'un conseil, ce qui m'a ensuite incité à développer officiellement sur cette profession au profit des entreprises, de leurs projets et des personnes en améliorant mon attitude. Une nouvelle fable est d'ailleurs prête pour la suite des fabliaux du management.

L'entreprise est pour certain un bien patrimonial, familial comme un navire où l'on vit avec et l'on meurt avec. Certains n'osent pas transmettre de peur de dévoiler certains secrets ou autres choses cachées. Certains ne veulent pas de partenaires pour continuer le chemin seul, quitte à mourir en cas d'échec ou de limite d'énergie. C'est à en oublier parfois qu'il y a des salariés dont certains aussi, sont là de façon alimentaires mais d'autres parce que c'est tel dirigeant ou tel ou tel projet. Souvent un accident ou un décès solutionnent hélas les choses ... où on s'aperçoit aussi des garanties croisées ou pas entre associés...

J'aborde souvent les entreprises avec l'approche des risques : au constat « Personne n'est à l'abri de quoi que ce soit » ... on me répond « oui ». Mais à la question « et si vous n'étiez plus là demain... » les gens commencent à réfléchir. Avec ces questions on économise son temps et son énergie en repérant le vendeur qui n'a pas envie de vendre ou qui fait un

blason trop ou pas assez présentable, en réparant l'intention réelle, inexistante ou cachée.

Il convient souvent de trouver le juste équilibre entre une décision hâtive et celle dans trois ans comme généralement dans les entreprises de personnes. Bien souvent, comme en protection financière, le dirigeant se décide le dos au mur ou parce que son voisin l'a fait, comme dans de nombreuses situations de la vie courante. Attention, les solutions et les démarches de l'un ne sont pas obligatoirement celles de l'autre. Les polarités du MBTI nous le rappellent.

Une transaction GROW et SMART

Analyser les réalités n'est facile pour tous. C'est un peu comme éviter d'analyser les échecs et oublier de capitaliser les succès. Certains iront également trop vite sur un chemin alors que d'autres n'oseront se décider. Il en est de même pour les projets ou toute chose. Quel est l'objectif ? Avant de passer à l'action, a-t-on bien analysé toutes les réalités ? Avec plusieurs options si possibles mesurables, accessibles, réalistes et réalisables et déterminées dans le temps ? Quels sont les éléments contrôlables et incontrôlables ?

L'intelligence des rapprochements

Le rapprochement est souvent géré par des cabinets comptables, des notaires ou des avocats d'affaires. Mais il est souvent bonifié par l'intelligence et l'ingénierie concourante du lien entre tous les acteurs gérées par des cabinets de stratégie et de management. Le but est de respecter une certaine approche globale sur toute la durée de vie du processus incluant de multiples facettes pour les clients désirant autre chose qu'une simple approche comptable et qui en font la demande, voire pour les équipes qui s'inquiètent de l'avenir. Comme en intelligence économique, chaque élément pris de façon indépendante peut être insignifiant mais assemblé dans un puzzle, peut donner une image stratégique et parfois sensible.

La valeur de l'effet de levier humain

Certains ne comprendront pas que je mette cet aspect avant le prix mais au même titre que les réalités sont différentes pour une fusion, une acquisition ou une transmission d'entreprise, l'objectif n'est pas le même pour tout le monde. En terme d'analyse de la valeur des éléments constitutifs de la transaction, il représente souvent un coefficient élevé sous estimé.

Certains auront le souci de transmettre de façon bienveillante avec une certaine continuité d'identité pour ses salariés ou pour ses clients quand d'autres n'attendent que la transaction. Certains prendront peur avec un partenaire « à tête froide » qui se retirera facilement quand ils attendent un partenaire de cœur qui ressent le projet et qui s'investit coûte que coûte. Certains prendront une décision trois ans après alors que d'autres agiront sur le coup. Sans doute faut-il une position d'équilibre en « marchant sur ses deux pieds » pour accepter certains risques mais aussi les limiter.

Certains verront un chat gris et d'autres noir alors que certains ne voient que le chat. Il en est de même avec l'image de la jeune et de la vieille femme que j'aime à projeter en préalable à toute négociation normale ou de crise. L'objectif n'est pas de voir les deux ni de comprendre pourquoi on n'en voit qu'une mais bien d'accepter qu'il peut exister d'autres solutions que celle que l'on voit et que pouvoir comprendre l'autre semble être une nécessité sauf si l'on a choisi par avance son cadran d'autonomie (voir partie 1)

L'exercice du blason est souvent révélateur de prises de conscience quand certains y voient une perte de temps : quelle est ma devise, comment je me vois, comment me voient les autres, ce que je déteste le plus.

La cohérence d'identité est importante. Le futur dirigeant ou partenaire sera-t-il accepté ? La greffe prendra-t-elle avec entre les chefs, comme chez EADS il y a quelques années, entre les actionnaires et avec les équipes pour travailler ensemble. Les équipes pourront-elles aussi travailler ensemble ? Bien entendu, lors d'un rapprochement il y a généralement un

leader qui s'affirme. On ne mélange pas des cygnes blancs et des cygnes noirs. Ce n'est pas une question d'esthétisme mais de danger de mort de l'un des deux sauf si soumission. Feu Arthur Andersen a mangé Barbier Frinault même en l'utilisant juridiquement pour certaines missions. Nous avons appris que l'on ne rapprochait pas forcément Matra et Alcatel. Devait-on rapprocher Sagem et Snecma avec les perturbations que nous avons vu sauf à voir l'alibi du « tout électrique » cachant celui de la finance ? Mais rien n'est impossible en laissant par exemple le jaune et le blanc de l'œuf cohabiter comme l'exemple de Peugeot – Citroën et parfois se rassembler comme Total-Fina-Elf. Une PME peut bien accepter et rechercher de se mettre sous la coupe d'un groupe mais une autre peut très bien chercher à garder son indépendance. Il y a aussi une différence entre la France et l'Europe où l'on fait les choses par maturation, voire trop et les Etats-Unis où on se sépare aussi facilement qu'on se marie. Encore une fois, un équilibre est sans doute à rechercher.

Dans un but d'optimisation de processus, comme dans le cas d'une recherche de collaborateur, un cabinet de recherche ne présentera pas le premier candidat venu mais le ou les candidats retenus après en avoir analysé leur projet, la cohérence avec la demande formulée et avec le montant estimé de la transaction. Il pourra aussi en cas de besoin et demande, intervenir pour faciliter certaines démarches plus techniques. La meilleure facturation finale doit s'effectuer à la prise de greffe, quelques mois après une certaine « période d'essai », gage de bon choix en dehors de tout problème comptable apparu après la « due diligence » et non à la signature de la transaction. Les vendeurs de TPE disent généralement oui immédiatement à un accompagnement mais n'acceptent pas de payer une recherche même à la transaction finale, comme pour une transaction immobilière où les acquéreurs cherchent et se font connaître mais attendent pourtant que le cabinet de recherche s'investisse de façon non mesurée, quitte à le blâmer. Mais c'est aussi à cause de résultats et de retours d'expérience infructueux qui rendent méfiants. Le cabinet de recherche n'est pas non plus obligé de se mettre à la place du vendeur s'il ne le demande pas et n'est pas non plus obligé d'accepter la mission ! Cette démarche est également très révélatrice de la volonté ou non de rechercher vraiment un acheteur ou de certaines autres problématiques dont il faut se

préservé. Les jeux d'analyse transactionnelle les plus appropriés sont « conjugués » que l'on découvrira en détail dans d'autres articles comme par exemple « coincé » qui illustre le caractère de manœuvre et leur fonction de barrière contre l'intimité ou « tu vois bien comme j'ai essayé » où il s'agit comme toujours de victime, sauveteur et persécuteur. Et ils rentreront d'autant plus en jeu dans les négociations de transaction où il est souvent opportun de se faire accompagner pour fonctionner de façon équilibrée et raisonnable comme quand on achète ou vend une maison.

Les degrés d'autonomie et l'entente sur le prix

Comme dans toute transaction, on négociera par principe ou parce que l'on sait que c'est trop cher et que le vendeur « oublie les travaux à réaliser ensuite ». Ou alors on ne négociera pas parce qu'on sait que c'est bon marché et raisonnable et cela pourra créer une certaine alerte. Les cadrans d'autonomie seront des indicateurs clés. Comme en matière de protection financière, pour certains, l'entreprise est un bien et une image de soi et pour d'autres un simple vecteur et une source de profit, à en oublier les salariés sauf quand il s'agit de les valoriser dans la balance ou de ne pas oublier les provisions pour indemnités de départ à la retraite ...

Les méthodes d'évaluation sont différentes d'un secteur à l'autre. Vendre une PME industrielle n'est pas vendre un magasin de vêtements, un hôtel ou une start up en croissance. Pour les uns, il sera un pourcentage du chiffre d'affaires, une rotation de stock, pour d'autres il s'agira de la valeur patrimoniale ou les flux générés et souvent un mix de tout cela. A cela se rajoutera le fait que la vente est « à la casse » ou pas. Le prix est variable avec de nombreux facteurs de salubrité mais également de survaleur liée à l'image, aux marques ou à la dynamique créée. Mais le prix n'est pas qu'une affaire de chiffres est surtout le fruit d'une négociation entre deux ou plusieurs parties qui est souvent très révélatrice de la façon dont pourront se dérouler les événements futurs si l'affaire est faite.

Il s'agira d'aller au-delà du traditionnel jeu du gentil et du méchant en faisant venir une tierce personne et mais plutôt de réaliser une négociation raisonnée à la fois SMART et GROW en dehors des positions (lire les

articles liés) en utilisant le théorème de Nash et tous les outils de facilitation humaine et d'écoute active. Les dépenses d'énergie inutile seront gérées pour entretenir le lien ou au contraire se désynchroniser. L'élément paraissant le plus simple peut devenir le plus sensible comme quand un composant électronique défectueux ou venant à manquer peut mettre au sol un avion.

Il en est de même pour les aspects plus techniques (que je ne listerai pas ici). J'aurais peut-être du commencer par cela sur cette partie traditionnelle et technique non exhaustive issue de mes interventions qui peut aussi vous faire découvrir d'autres pistes et penser autrement avant de passer la ligne imaginaire de l'action. Et souvenez vous de l'importance de la pièce du puzzle et du composant électronique quand vous voudrez faire des impasses... Le tout agrémenté des remarques initiales, des outils du modèle SPM (Stratégie, Processus, Psychologie, Marketing, Management, Mental) avec un zeste de SWOT, de matrice BCG ou Mc Kinsey, une belle AMDEC de risque mettez cela dans l'alambic, faites chauffer puis regardez, goûtez puis ... décidez !

LE TRIPLE EFFET DE LA RELANCE POST 50 DE LA COURBE DE VIE

La France se donne la chance d'avoir un taux de natalité élevé. La moitié des personnes nées après 1960 sera potentiellement centenaire et nous gagnons en moyenne un trimestre de vie par an. Une fois à la retraite, nous avons désormais la chance de pouvoir vivre encore longtemps grâce à une meilleure qualité de vie, de nutrition et de soin. Mais cette retraite traditionnelle que nous connaissons est-elle toujours programmable face aux réalités de vie et économique ? Qu'en est-il si l'emploi vient à manquer vers 50 ans ? Sauver le soldat « post 50 » devient une réalité et surtout d'ouvrir les yeux sur la force motrice qu'il peut continuer à apporter.

On ne se met pas assez à la portée des jeunes enfants qui voient le monde autrement avec leur petite taille et qui sont plus près des gaz d'échappement...il en est de même pour les séniors qui aimeraient bien souvent conserver un corps et un esprit agiles.

N'ayons pas peur de comparer notre courbe de vie avec celle que nous connaissons pour un produit ou une entreprise. Nous vivons aussi une phase de lancement, de croissance, de maturité puis de déclin. Mais cette courbe peut être relancée en phase de maturité par une différenciation, un nouveau marché, souvent par un simple détail. Les exemples sont permanents. Pourquoi donc ne pas les appliquer à l'emploi ?

Listons certaines réalités : la situation économique est en attente de relance, les plus de 50 ans représentent souvent les gros budgets de l'entreprise avec une productivité souvent réduite, les entreprises utilisent volontiers les propositions de préretraite qui représente un réel coût d'inexploitation, les salariés acceptent peu souvent de réduire leur salaire réel en poste, un chômeur accepte souvent tout emploi potentiel au bout d'un an sauf que son CV est déjà souvent écorché pour une entreprise qui le juge déjà non opérationnel, un sénior se forme souvent moins facilement mais possède une expérience souvent peu valorisée, un sénior au chômage appréhende de prendre un poste qui peut être aléatoire et ne plus toucher

d'indemnités, un réapprentissage relationnel est souvent régulièrement nécessaire pour employeur et employé, les entreprises embauchent plus facilement avec des aides et incitations sans voir souvent les apports et effets de leviers des compétences, plus de la moitié des personnes nées après 1960 seront centenaires, on vieillit plus et mieux avec des besoins de financement normaux ou élevés pour la retraite en cas de défaillance de santé, on préfère finir sa vie de façon décente si possible chez soi, les couvertures financières régulières sont moins élevées qu'en salaire et tout le monde ne possède pas un patrimoine conséquent, certains retraités sont expulsés des maisons de retraite pour non paiement, le besoin d'argent est limité à partir d'une certaine tranche d'âge sauf à devoir aider les enfants mais qui ensuite sont souvent garants du soutien financier des parents, nous n'avons toujours pas trouvé la solution de financement de la dépendance notamment avec la maladie d'Alzheimer en dehors des contrats privés, plutôt appréciés par les classes moyennes et en ruralité sans fort patrimoine et ne réclamant pas d'assistance, il est plus facile de souscrire des garanties de prévoyance par un contrat collectif à un certain âge où les difficultés de santé apparaissent, nous possédons de nouveaux outils de prévoyance, certains retraités aimeraient travailler de façon bénévole ou pas et employer certains actifs, certaines entreprises lancent de nouvelles activités ou de nouveaux services en regroupant les personnes inactives, il est souvent possible de créer une activité entre personnes sans activités que d'intégrer une personne à reclasser, les plus âgés peuvent aussi s'en sortir en se regroupant entre eux par la création d'associations ou d'entreprises commerciales ou de services, les séniors peuvent assurer un tutorat des jeunes en entreprises mais aussi enseigner la lecture, certaines matières scolaires ou garder les enfants. Ils peuvent également aider au développement du tourisme. L'entreprise peut cotiser et abonder d'une certaine façon à la prévoyance et à la retraite avec garanties sauvegardées sur toute la durée de vie.

Au regard de tous ces constats, il semble opportun de créer une « intelligence post 50 ». Au-delà d'aides, le premier axe de travail sera de valoriser les compétences et apports dès 45 ans quand les séniors sont encore en entreprise ou pour qu'ils la réintègrent par une interdépendance entre ce qu'ils peuvent continuer à apporter à l'entreprise

avant de partir et inversement, sans attendre la pré retraite quand il est déjà trop tard ou le coup de théâtre d'une annonce de licenciement.

Le second axe sera de sensibiliser les entreprises à embaucher des « post 50 » et les universités à créer des formations pour adultes, ce qui est déjà fait dans certaines régions en liaison avec pole emploi.

Le troisième axe sera de créer une dynamique entre post 50, voire 45 avec les aides et dispositions d'Etat existantes mais surtout en mettant en place un « pack anti crise » coach, spécialiste et mentor et en lançant des initiatives de création d'entreprises et de services avec financements liés.

Un préalable sera l'acceptation d'une certaine interdépendance qui devra être validée sur le principe de rémunération globale, de la baisse du poids salarial et sans doute la légitimité de trouver une nouvelle répartition de salaire en s'orientant notamment vers les solutions de retraite et les assurances dépendances qui peuvent être une vraie opportunité d'accompagnement par l'entreprise. On ne prend pas suffisamment conscience que cent euros de salaire brut revient à 70 net mais coûte 150 à l'entreprise mais que ces cent euros versés en prévoyance ou retraite sont peu chargés fiscalement et socialement. Dans certaines entreprises, ces budgets sont augmentés car ce qu'ils ont fait « à l'intérieur » en approchant l'aspect rémunération en confiance et sur la durée, s'est vu « à l'extérieur ». C'est par exemple en agissant sur le social que parfois les ventes sont réparties dans certaines PME où le décroisement est plus aisé à réaliser. Il conviendra au cas par cas de créer un collège ou un groupe de salariés, sans discrimination, acceptant ce mode de rémunération avec une vraie pédagogie vers les URSSAF. N'oublions pas que l'Europe peut aussi faciliter cette démarche via par exemple le programme Grundtvig d'enseignement d'éducation et de formation tout au long de la vie des adultes pour partager les connaissances et expériences. Les actions de conseil et de pédagogie peuvent aussi être aidées par des cabinets de conseil et cofinancée par le Fonds Social Européen.

Cette relance peut avoir un triple effet : réduire le chômage, financer la retraite et financer la dépendance. Ajouter à cela une démarche de risk management, de capitalisation des connaissances, de création de valeurs, et

de relance dans l'entreprise par une transparence de communication, sans oublier que nous savons maintenant que nous pouvons entretenir nos neurones toute notre vie. C'est sans doute aussi une chance pour la ruralité. Une initiative « emploi post 50 » reposant sur l'approche exposée sera prochainement lancée par NOVIAL sur les régions Bourgogne et Franche Comté avec certains partenaires identifiés travaillant déjà sur ce segment sensible et site dédié.

L'EFFET DE LEVIER HUMAIN DU RENSEIGNEMENT ET DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Un récent documentaire réalisé sur les missions militaires en Allemagne pendant la guerre froide m'incite à rédiger cet article de sensibilisation pour les chefs d'entreprise et leur personnels, mais aussi pour toutes les personnes concernées par les richesses de leurs pays. Vous en serez peut-être étonnés comme mes nombreux élèves ou auditeurs qui s'amuse à me redire, après plusieurs années, ce qui les avait marqué.

A l'heure où le renseignement, qui est surtout le fait d'une administration comme le souligne le coordinateur national, et l'intelligence économique (IE) bénéficient des techniques électroniques et photographiques poussées, qui « tuent aussi parfois l'info avec trop d'info », le vecteur humain, à l'origine du renseignement, peut et doit reprendre toute son importance et sa juste valeur ajoutée. Je vais comme à mon habitude tenter un fil rouge cette fois entre les aspects militaires et civils d'entreprise.

Je vous renvoie sur mon article des 3 piliers de l'IE au service de la défense nationale pour comprendre les fondements de l'IE. S'il existe 3 composantes (protection, veille et lobbying), il existe 2 moyens de les mettre en œuvre : technologiques et humains. Rappelons-nous également que 20 % des informations sont dites « fermées » à coefficient élevé dont 5 % très élevé. Les satellites ne suffisent pas pour connaître les intentions réelles. On peut voir des troupes s'amasser sans savoir quel est vraiment l'objectif. Mais il est vrai aussi que les satellites peuvent mettre en alerte comme par exemple au Mali, encore faut-il avoir le bon crédit de fuseau au bon moment.

Une guerre mondiale a été évitée plusieurs fois, grâce notamment au sang froid d'un commandant de sous marin russe qui n'avait pourtant pas reçu le contre ordre de lancement lors de la crise de Cuba. Mais comme le reconnaissent de nombreux anciens responsables, la guerre froide est sans doute aussi restée froide grâce aux missions militaires en Allemagne qui

pouvaient voir si la guerre était en marche ou pas de chaque côté, tout en maintenant une tension juste et raisonnable. Ce jeu « je te tiens, tu me tiens... » consistait à en donner mais pas trop. Elles étaient acceptées par les alliés et les Soviétiques, d'ailleurs plus souples que la STASI des Allemands de l'Est, non reconnue par les alliés. Ce système d'interdépendance « gagnant – gagnant » n'est pas forcément compris par les dirigeants ou responsables d'entreprise, voire d'administration, qui veulent tout avoir sans donner en échange, s'enfermant ainsi dans l'impasse et le « one shoot ».

L'émotion et le pigment de la recherche de renseignement et d'informations sont différents et pourraient être comparés à ceux d'un sous-marin « coque noire » d'attaque qui sait qu'il est pisté et qui ne cherche donc pas à disparaître, alors qu'un sous-marin nucléaire lanceur d'engin fait des ronds dans l'eau, croise d'autres bâtiments pour ensuite s'évanouir dans l'océan au moment où on ne l'attend pas. L'un chasse au contact, l'autre ne doit pas se faire repérer et bénéficie de technologies poussées, jusqu'à la recherche de microbulles pour réduire tout bruit pouvant le démasquer. Le cas du navire de surface « coque grise » bien identifié et non dissimulable, porteur du drapeau national, qui met néanmoins ses oreilles et ses yeux partout, est encore différente, un peu à l'image de l'attaché de défense ou du conseiller économique qui n'oublie pas qu'ils ont un lien avec leur pays. Il doit en être de même pour le fonctionnaire bruxellois qui travaille pour l'Europe vis-à-vis par exemple des Etats-Unis et de la Chine sans avantager pour autant son propre pays. Que dire des dirigeants, commerciaux et ingénieurs français, européens, étrangers que vous côtoyez, ou ceux que vous n'avez pas identifiés ? Sont-ils coque noire ou grise ?

Parfois l'information vient par hasard et plus facilement que prévu. J'emploie souvent en coaching l'histoire de ce voleur de cuivre qui était venu me dépanner avec... des fils de cuivre pour mieux montrer ses remords et se défausser. Mais faute avouée à moitié pardonnée... Le cas est différent pour cette entreprise d'horlogerie dont le patron est sorti voir ce que je faisais sur son parking ... alors que je cherchais simplement l'entrée pour parler de recherche industrielle sur un matériau particulier. Rien

n'était mieux pour comprendre qu'il existait une problématique et que certains secrets, techniques ou pratiques étaient convoités, ce qui me fut confirmé par la suite. Le responsable de production n'a pas voulu me recevoir sachant que j'allais fréquemment en Suisse et que je faisais de la stratégie et de l'IE. Parfois la chance fera qu'une simple discussion pendant un long trajet en avion vous permettra de gagner un temps précieux sur vos recherches qu'il ne s'agira finalement plus qu'à vérifier. De l'autre côté, ce trajet verra peut être plusieurs années de labeur volées en quelques heures...

Comme les coques grises, les missions militaires bien identifiées, dont je n'ai pas fait partie mais que nous voyions lors de nos manœuvres interalliées, rentraient légalement contrairement aux unités d'élites et aux espions déguisés en hommes d'affaires ou sportifs. Ces militaires officiers ou sous officiers étaient pistés jours et nuits et le savaient. La mission consistait surtout à prendre des photos, à répertorier les unités et leurs matériels mais parfois aussi à profiter de certaines situations. Ils devaient aussi savoir quand ils passaient la ligne rouge et ce qui pouvait leur arriver. Comme le racontait un ancien officier, tomber par exemple sur un QG sans surveillance n'est pas donné tous les jours, avec tous les risques que cela représente, surtout quand une sentinelle attend à côté de la voiture... Il n'y avait pas d'échanges de personnes, comme pour les espions, car ces militaires n'étaient pas appréhendables. Il y avait parfois des morts camouflés en accident sans créer pour autant de guerre. Parfois il était possible de rapporter une bombe, un morceau de blindage réactif laissé par terre. En entreprise, il est également possible de ramasser certains copeaux lors d'une visite d'usine quand le « 5S » est mal fait. Parfois, on laisse tremper le bout d'une cravate munie d'une éponge dans un bain de révélateur, comme nous le racontons souvent. Ce jour là, il n'y eu pas de morts mais une cravate offerte en cadeau et échangée, la direction s'étant aperçu du petit manège. Parfois, il suffit aussi de se baisser en entreprise pour récupérer de l'information ouverte mais combien précieuse que sont les plaquettes, mais aussi les journaux syndicaux, les journaux internes qui peuvent dévoiler certains éléments cachés.

L'humain est un atout mais aussi un risque pour maîtriser « dans le bon sens » les règles de franchissement de la ligne imaginaire, la ligne rouge ci-avant, du passage à l'acte entre l'action légale et illégale surtout en fonction des préférences de comportement et du profil de personnalité de l'acteur (voir plus après). Parfois, lors des visites banales d'entreprise, l'envie est là de prendre quelques photos d'ateliers, de machines, voire même de panneaux d'informations ... et c'est d'autant plus facile avec votre téléphone, sauf quand on vous demande de le laisser à l'entrée. Si vous enfoncez les règles imposées et si vous vous faites prendre, vous savez que vous ne reviendrez pas, voire que vous pourrez encourir des poursuites. Il en est de même aussi pour nos missions d'intelligence économique où la limite est parfois fragile et où il faut savoir tenir tête au chef d'entreprise qui demande et trouve normal d'aller fracturer le coffre ou le tiroir du concurrent, voire d'aller poser des micros, alors que c'est totalement illégal et la sanction est proportionnelle en cas de délit. Par contre, le risque est minime de rentrer dans des soirées ou colloques sans y être forcément invité, sauf à vous faire reconduire à la sortie. Le mieux est encore de trouver le moyen de s'y faire inviter, même sous un autre nom ...

Lors de la chute du mur de Berlin et du dégel, les images furent disponibles ainsi que les matériels qui nous maintenaient en tension et que nous étions fiers d'avoir pu identifier grâce surtout aux militaires qui avaient pu prendre de nombreuses photos. On retrouva les mêmes personnes ensuite pour le contrôle des désarmements et ils pouvaient même cette fois se serrer la main. Tout le monde était conscient qu'il n'était pas possible de tromper l'autre partie qui avait envoyé des experts. Parfois, en entreprise, quand les projets sont dévoilés, les experts peuvent aussi s'en mettre plein les yeux, vérifier leurs estimations et même se serrer la main et nous savons aussi peu à peu qui vient visiter les entreprises...

L'entreprise a souvent découvert le client avec l'ISO 9001. Elle découvre souvent aussi ses pépites et points faibles avec la sécurité et l'intelligence économique. Je vais scier ma branche de consultant en disant que, comme en qualité, on considère trop souvent que la sécurité est l'affaire des spécialistes alors qu'elle concerne tout le monde. Rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit. Même Superman... Bien sur vous pouvez faire

appel à un spécialiste pour vous aider ou traiter à votre place. Mais comme en risk management, où parfois on en conclut que l'on n'a pas besoin d'assurance, sauf réglementaire, il s'avère qu'un peu de bon sens et de responsabilisation ainsi qu'une notion de prise de conscience du processus permet de trouver seul la problématique et sa réponse. Les réseaux sociaux, qui peuvent vous mettre en veille dans votre vie quotidienne, œuvreront aussi peut être pour une meilleure sensibilisation dans l'entreprise.

Nous dissimulons souvent l'IE à travers des missions de stratégie, d'études générales, d'analyses de projets ou de partenariat, contrairement au lobbying où nous affichons clairement, selon une charte, pour qui nous travaillons. Parfois les chausseurs sont les moins bien chaussés...comme ce cabinet d'intelligence où j'attendais dans la salle d'attente avec une oreille ouverte sur la réunion d'à coté. Que dire de ce cabinet de psychologie où j'allais pour ma certification de coaching et où j'entendais tout ce que le patient précédent disait, et qui pouvait très bien être un grand dirigeant d'entreprise. Que dire enfin de cette gendarmerie où la salle d'attente est à coté du bureau du commandant et où bien entendu rien n'est caché à travers la paroi fine si l'on s'assied du bon coté. Dans nos mission d'IE en entreprise, parfois les interviewés se doutent pour qui nous travaillons. Ils donnent parfois de la vraie information de dissuasion, comme vis-à-vis de ce grand groupe qui cherchait pourquoi il avait perdu certains marchés et qui devait comprendre qu'il n'avait pas su lire l'énoncé de l'appel d'offre, ou parfois de la désinformation en connaissance de cause. Tout doit être passé dans le tamis et parfois la pépite est là. Dans certains cas, c'est l'assemblage d'informations parcellaires qui donne l'image sensible et confidentielle.

En tant que militaire, il est un devoir de dire si l'on est approché ou pas. Il doit en être ainsi également dans l'entreprise. Les techniques de récupération d'information lors de la guerre froide, visant à approcher des personnes aigries, déçues par leur pays ou une entreprise stratégique, se retrouvent vite dans l'intelligence économique où l'on peut aussi passer par un recrutement ou une relation mondaine ou personnelle pour en savoir plus.

S'agissant des vols, dites vous que celui d'un d'ordinateur dans une entreprise n'est pas forcément « banal », et que cela n'arrive pas que dans les très grandes, même très sécurisées et où un réapprentissage est souvent à refaire. De même, le piratage d'un site internet n'est pas forcément fait au hasard surtout quand cela arrive plusieurs fois. Mais savoir que les sites des ministères sont également piratés permet de se dire que si vous l'êtes, c'est que votre projet ou vos actes dérangent ou attirent. Mieux vaut souvent s'en féliciter sauf bien entendu si vous perdez des clients.

Si l'intelligence économique doit être une attitude collective, parfois certaines piques de rappel sont indispensables. Certaines cellules d'IE sont mises en place dans des entreprises mais, contrairement aux effets recherchés, sont parfois encore plus recluses, considérant enfin qu'il y a un spécialiste... La circulation de l'information est primordiale dans l'entreprise. Parfois le chasseur d'information tombe dans le syndrome du *Seigneur des anneaux* et du « précieux » qu'il faut garder à tout prix. Cela peut déstabiliser tout un système, voire une source prépondérante. Dans mes premières missions en Asie, en toute conscience professionnelle, je prenais des photos par dizaines et faisais trois « rapports d'étonnement » différents plus ou moins détaillés en fonction des destinataires. A la sixième mission, mon chef s'est étonné que je ne prenne que peu d'images. J'avais même oublié mon appareil pour ce superbe dîner au bord de mer avec geishas. J'étais tout simplement en interrogations sur les résultats précédents et attendais ce moment pour lui en faire la remarque. En entreprise, les personnels ne sont pas forcément formés pour la protection et la recherche d'informations mais doivent prendre conscience du triangle d'or de circulation entre les commerciaux qui peuvent rapporter de précieux éléments du terrain, les responsables marketing qui sont en situation méta et la production qui réalise sans oublier le management ! Il en va de la survie de l'entreprise afin d'éviter de nombreuses erreurs de cloisonnement et de productions farfelues, comme par exemple ces bouteilles d'huile sans collerette pourtant si précieuses pour la ménagère, ou alors cette absence d'analyse de la valeur technologique d'un produit entre un client européen et un client d'une zone désertique.

Sans tomber dans le film d'espionnage, hélas tiré de la vie de tous les jours, j'aborderai d'autres éléments repris dans nos formations qui abordent un peu les éléments techniques mais surtout les avantages, risques, forces et faiblesses de l'approche humaine entre les éléments contrôlables et incontrôlables.

Savez vous que votre courrier peut être lu en ouvrant et refermant votre enveloppe sans que vous vous en rendiez compte mais aussi sans l'ouvrir en utilisant une bombe cryogénique pour voir à travers le papier? Savez-vous que le truc du cheveu entre le montant et la porte de votre armoire, ou sur vos bagages, est un bon moyen pour voir si vos affaires ont été visitées lors de votre mission ? Essayez, vous serez peut-être surpris...Parlez-vous toujours aussi fort dans le train en imaginant que vous êtes au bureau ou dans votre salon au risque de renseigner un concurrent ou de perdre un futur client qui n'a pas envie que son dossier ou sa technologie soit divulgués ? Les personnes à qui j'en fais la remarque me répondent parfois, en se protégeant, que je n'avais pas à écouter ... no comment. Montrez-vous vos présentations PowerPoint à tous vents ? Savez-vous à qui vous parlez dans les bars ou sur facebook ? Il en est de même quand vous laissez votre ordinateur allumé sans surveillance dans un lieu public. Sans parler du Bluetooth, ni de la clé USB qui peut aspirer en quelques secondes plus que vous ne vous voulez lui en donner ... Bien entendu le paysan breton qui a l'habitude de laisser les clés de contact sur sa voiture sera étonné que cela ne se passe pas de la même façon ailleurs... et surtout dans le monde des fous à Paris quand il vient au salon de l'agriculture. Je ne suis pas non plus surpris des reportages pièges des caméras cachées. Savez-vous que le sms parti à l'autre bout de la pièce peut parcourir des milliers de kilomètres entre temps et être intercepté par la NSA ou autre organisme si le comportement humain y a glissé certains mots clés ?

L'effet de levier humain formé à la PNL peut détecter les gestes qui nous trahissent ou qui peuvent trahir votre interlocuteur : on peut se gratter le nez quand il nous pique mais parfois aussi par gêne. Le satellite ne pourra pas forcément voir la pupille se dilater, les yeux cligner plus ou moins rapidement que d'habitude, ou l'explication d'une transpiration excessive en cas d'embarras. La machine détectera des bruits mais, comme dans un

sous-marins, l'oreille et l'intelligence humaine pourra trouver LE bruit qui fera la différence. Si la machine apportera un flot d'informations, l'humain saura s'il faut assembler ou non le puzzle qui créera l'image confidentielle à partir d'éléments insignifiants pris indépendamment.

Certaines fables des Fabliaux du Management sont consacrées à l'intelligence des comportements comme la théorie du pissenlit, le Centre de Capitalisation des Connaissances, les hirondelles et moucheron, les bûcherons et voyageur, la touche finale, le prédateur, l'arme secrète, le surfeur et les requins et le pouvoir des sigles.

L'effet de levier humain pourra ressentir les différences d'intonation affichant des significations différentes d'un même mot ou d'une même expression par rapport à la non saveur du sms, comme par exemple, « bon vent » ou « descendez-le » (voir article).

Comme en approche client ou en négociation commerciale, qui est souvent un élément clé de la recherche d'informations, l'effet de levier humain pourra voir chez votre interlocuteur les aspects de morphologie, puis entendre ses besoins psychologiques (PCM) et enfin appréhender ses balances de comportement (MBTI), voire en les confrontant dans l'hypermatrice transactionnelle ® en cas de problème de résonance. Il vous aidera à créer une interdépendance des comportements, à déclencher la réciprocité, que les machines ne savent pas (encore) installer, pour donner confiance ressentir la personnalité de l'autre et décrypter les éléments de communication et d'écoute active, voire comprendre s'il est opportun ou risqué de sortir un carnet, un crayon et un magnétophone.

L'effet de levier humain pourra comprendre, comme en lobbying, que stratégie vaut mieux que persévérance et que parfois il est important de fréquenter les mêmes clubs ou de se demander d'où sort ce nouveau membre.

Si vous avez décidé de travailler en partenariat, et donc d'échanger des informations, l'effet de levier humain vous fera mieux prendre conscience qui vous êtes et qui est votre partenaire afin d'éviter le coup de théâtre puis

une courbe du deuil attendue après avoir découvert que la nature humaine est plutôt prédatrice et qu'il faut savoir protéger son projet. Même si l'INPI existe, elle ne remplace pas la prise de recul. De même que les filatures militaires ont été transcrites dans le monde des affaires comme dans le monde privé, il est parfois bon également de savoir qui fréquente vraiment son partenaire... Si l'appareil électronique vous indiquera les flux, entrées en sorties, le travail des polarités vous permettra peut-être d'en déduire qu'il y a une autre porte de sortie ou que votre cible a changé d'apparence et donc aussi que le produit n'a pas été utilisé de la façon convenue. Les Japonais se sont longtemps rappelés des pénalités infligées par les Américains suite à la découverte de la réexportation de composants électroniques. Mais cela leur a aussi donné l'occasion de découvrir la France et sa technologie...

L'effet de levier humain de l'apprentissage des typologies vous permettra de développer votre veille, votre vigilance et votre curiosité. Il vous aidera à « marcher sur vos deux pieds » pour vos attitudes et faire travailler toutes les parties de votre cerveau. Elle vous aidera à mieux réagir seul en situation ou de mieux travailler en équipe pour accéder au renseignement ou pour mieux vous protéger. Vous retrouverez la gymnastique des polarités du MBTI dans de nombreux articles précédents. Dans certains cas votre attitude psychologique devra être extravertie et dans d'autres plutôt introvertie. Serez-vous capable de capitaliser sur votre pôle introverti et ne pas parler de ce projet même avec votre meilleur ami ? Ou serez-vous capable pour une fois d'en parler pour tester si c'est une si bonne idée que ça ? Par ailleurs, toute organisation minutieuse devra avoir prévu la réactivité possible à tout imprévu. La gymnastique cérébrale s'effectuera sur la recherche d'information et la prise de décisions. La première devra être équilibrée sur des détails mais aussi sur des concepts et des assemblages. La seconde devra être mesurée entre d'une part une pensée logique et critique plutôt tête froide et d'autre part une attitude de ressenti et de mise en situation. Cet équilibre permettra aussi d'imaginer plusieurs options d'explication à plusieurs degrés. Il permettra une « méta situation » allant au-delà des chiffres collectés, de comprendre l'intelligence d'un bilan ou d'un compte de résultat. Certains utilisent les codes couleurs respectivement bleu, jaune, vert et rouge. Travailler votre cerveau vous

permettra aussi de vous poser les bonnes questions et d'éviter de porter le chapeau à une mise en scène si vous savez comprendre qu'il vaut mieux rester sur les lieux afin de déjouer toute suspicion mais sans pour autant faire croire que l'on joue au voleur de cuivre ! Votre travail sur vos polarités vous permettra peut-être aussi de faire effort pour aller discuter avec cette personne que vous n'aimez pas si personnes d'autre ne peux se synchroniser mieux que vous.

Les militaires ont aussi découvert avec recul que l'effet de levier humain pouvait faire ressortir d'autres options de manœuvre en analysant de façon globale ce que pouvait faire le chef ennemi en fonction de sa personnalité, son expérience, sa formation, son style de commandement. Il en est de même avec le chef d'entreprise concurrent.

Au même titre qu'il existe des gestes élémentaires de survie de la personne, il doit exister des processus élémentaires de survie pour votre entreprise comme par exemple réaliser un inventaire permanent du patrimoine, contrôler les accès physiques, sélectionner les prestataires, savoir organiser des visites, sécuriser les poste de travail (sans forcément désormais mettre du schwingum dans les prises USB), instituer et changer les mots de passe différents que le nom de votre chat ou de votre date de naissance, réaliser régulièrement des sauvegardes, nettoyer et limiter les courriels et les pièces jointes, débarrasser son bureau ... et tout ceci sera facile pour certaines personnes et plus compliqué pour d'autres qui sauront toutefois être sensibilisée devant certains témoignages.

L'effet de levier humain apparaît aussi dans les liens particuliers des réseaux professionnels qui sont souvent sous-estimés.

La carte de visite est souvent utile pour savoir à qui l'ont parle même si tout le monde peut en fabriquer... mais l'effet de levier viendra avec parfois la façon de donner sa carte. N'hésitez pas à noter, après coup, le lieu et la date de rencontre sur les cartes de vos correspondants...ils seront toujours surpris et verront votre professionnalisme ou ... pourront prendre peur ce qui dévoilera aussi qu'ils ont quelque chose à cacher ! Attention également, un X n'a pas la même valeur s'il a fait les mines, les ponts ou l'armement.

Je tenais à en terminer avec trois points clés du professionnalisme de la relation. Il est possible de préparer une visite humaine en se posant certaines questions : suis-je capable de reconnaître mes interlocuteurs ? Que sais-je d'eux ? Qui ont-ils déjà rencontré ? Dois-je prévoir un cadeau ? Saurai-je dire quelques mots dans leur langue pour créer une atmosphère personnalisée ? Me suis-je renseigné sur les coutumes ? Combien de temps dois-je séjourner ? Dans quel hôtel ? Ai-je préparé des questions pour ne pas les mettre dans l'embarras ? etc....

Savoir préparer une réception humaine reviendra à savoir comment réagir diplomatiquement à un incident gênant, comment répondre à une question gênante, à revoir l'historique des rencontres, s'être renseigné sur la nourriture à offrir pour le repas, s'il fallait prévoir des cadeaux ? etc....

Savoir préparer une réunion humaine permet de tout passer en revue de A à Z : les matériels ont été testés ? Ai-je prévu les en-cas ? Ai-je prévu le plan de la salle ? N'ai je oublié aucun titre ? Ai-je prévu la logistique ? Ai-je résolu tous les problèmes potentiels à l'accueil ? Ai-je suivi les consignes de sécurité ? etc...

Ces trois préparations sont naturelles pour les uns et un effort pour les autres mais doivent être réalisées. Il en est de même pour savoir rendre compte ! Quelle drôle d'idée pour certains ! Là aussi, certains profils devront faire effort. Nous apprenions pourtant cela dans les formations militaires, disparues désormais pour les civils ... Et si vous estimez être prêts, souvenez vous aussi que les vaccinations doivent être souvent actualisées et que certaines devraient ne pas disparaître. Il en est de même avec le renseignement et l'intelligence économique où les piqûres de rappel doivent être programmées afin d'éviter de tomber de haut, comme cet alpiniste qui se croyait invincible après 25 ans de pratique. En termes de protection, comme en optimisation de recherche d'information, prenez garde à l'accoutumance, à l'ornière qui se creuse et n'ayez pas peur de (re)faire votre réapprentissage.

LA PLANCHE A CLOUS

Je crois que j'ai appris cette histoire lors de ma formation en posture de coach et j'espère mon ancien mentor, qui lit mes écrits, ne m'en voudra pas de la retranscrire, un peu modifiée, et de l'employer régulièrement comme métaphore tellement elle est efficace.

Quand vous étiez petits, peut-être avez-vous fait des cabanes dans les arbres. Ne vous disait-on pas de ne pas planter de clous mais plutôt d'utiliser des ficelles afin d'éviter de créer des blessures longues à cicatriser ? Eh bien dites vous qu'il en est de même pour les gens ou ... inversement !

Mais venons-en à l'histoire. Un jour qu'un jeune garçon s'énervait, son père lui dit : « A chaque fois que tu t'emporteras, vas planter un clou dans cette planche ! Mais à chaque jour que tu sauras te comporter en équilibre, vas enlever un clou ». Le garçon s'y conforma. La planche se remplissait puis se vidait puis se remplissait puis se vida totalement. Le jeune garçon vint alors trouver son père tout fier de son résultat. Son père regarda la planche, la lui fit regarder et lui dit alors : « reviens me voir quand la planche n'aura pas reçu de clou pendant une semaine ». Puis ce fut un mois. Le père dit alors à son fils : « Je constate que tu ne plantes donc plus de clous mais peut-être voulais-je simplement que tu n'en plantas point. Regarde cette planche avec tous ces trous, et non des moindres ! Certes, il n'y a plus de nouveaux trous mais peux tu me dire combien de temps faudra-t-il pour que les trous disparaissent, sauf si, bien entendu, je te donne de la pâte à bois ou de la résine ? Et aurais-tu planté ces clous de la même façon dans un arbre ? T'es tu au moins posé la question pour cette planche ? »

Vous avez compris, quand le mal est fait, il faut souvent du temps pour réparer. Pourquoi donc ne pas essayer d'éviter de le faire ? Dans quel état imaginez-vous le corps ou l'âme de votre interlocuteur à qui vous avez planté ce dernier clou ? Pourriez-vous visualiser le plantage du prochain ou revivre la dernière fois que vous avez planté un clou ? Vous qui savez

désormais connaître votre équilibre entre vos polarités et qui connaissez le risque de franchir ou non vos lignes imaginaires, pourquoi n'en profiteriez vous pas pour réfléchir avant de planter votre futur clou ? N'allez pas non plus penser qu'il est davantage permis de faire mal parce que l'on sait manier la courbe du deuil et le coup de tamis sur les anciens clous plantés, un peu comme si l'acte de se confesser permettait à nouveau de fauter ! Certains profils s'en souviendront pendant 10 ans en veillant que le trou se comble alors que d'autres seront passés à autre chose se moquant des dégâts.

Peut-être que la relation détériorée n'est pas importante pour vous. Mais n'oubliez pas non plus que votre interlocuteur pourra s'en souvenir jusqu'au comblement, et donc longtemps avec tous les inconvénients que cela représente. Mieux vaut donc économiser vos clous pour les moments où vous en avez vraiment besoin en connaissance de cause, pour vous protéger par exemple. Et parfois aussi vaut-il mieux prendre autre chose qu'un clou ! Et si c'est un exutoire, choisissez une planche qui ne vous en voudra pas... Mais faites en également part à vos planteurs de clous ! La planche à clou s'emploie dans une négociation, une relation diplomatique, en entreprise mais bien entendu aussi dans la vie de couple. Ce n'est pas parce que les enfants plantent des petits clous qu'ils ne doivent pas en prendre conscience.

Et vous ? Combien de clous avez-vous planté aujourd'hui ? Sur une planche, sur un arbre ou sur qui donc ? Et ... combien en avez-vous reçus ou évités ?

LE COUP DE TAMIS

Vous lisez souvent ce terme dans bien des articles sur différents sujets. Il a intégré la boîte à outils SPM ® et pris désormais une bonne place à la fin de chaque processus.

Alors que j'employais volontiers auparavant le *boulet au pied* grandissant, comme nous l'avons vu ensuite dans une publicité, ce « coup de tamis » m'est apparu encore plus fort à la fin d'une explication de la courbe du deuil où il s'agit d'aller de l'avant après avoir franchi chaque phase.

Revenons à la courbe du deuil qui, sans ce coup de tamis, apparaît parfois incomplète. Après le coup de théâtre plus ou moins annoncé ou ignoré, vient ensuite le déni puis la colère, puis la phase de dépression, d'acceptation et de marchandage pour ensuite mettre le pied au fond de la piscine et remonter sur la ligne de flottaison. Cette image de la piscine me ramène encore au boulet dont on peut couper la chaîne et laisser au fond afin de pouvoir remonter.

Mais cette image du coup de tamis est bien meilleure car s'il est toujours possible de retourner voir son boulet (...), il est possible aussi de se noyer en cas d'échec. Il est par contre moins dangereux de passer son tamis au dessus de la rivière, mais il sera plus difficile de retrouver les éléments passés à travers et désormais perdu sauf grande chance ou ... malchance.

Son principe est simple mais suppose un engagement et une prise de décision importante. Cette image est également responsabilisante avec une vraie prise de conscience des éléments contrôlables et incontrôlables

Après avoir franchi chaque stade de la courbe du deuil, il s'agit de prendre un tamis mais surtout de bien choisir la grosseur de la grille avant d'y verser les éléments recueillis pendant les phases de deuil. Car il s'agira ensuite de savoir capitaliser l'expérience pour en faire un élément positif et

ne conserver que ce qui pourra être bénéfique à une bonne marche en avant en faisant disparaître le mal, comme dans le film « la ligne verte ».

C'est un bon exercice d'objectif GROW et SMART (spécifique, mesurable, accessible réaliste, réalisable et déterminé dans le temps) que vous connaissez désormais.

Chacun découvrira également les traits principaux de ses préférences de fonctionnement (MBTI...) et la notion d'équilibre pour être certain de passer la ligne imaginaire qui sépare du tamis. Certains ne voudront conserver que la pépite quand d'autres auront peur de tout voir disparaître.

Le choix de la grille doit être fait après réflexion car il ne sera pas possible d'en changer ensuite ni d'aller récupérer les éléments passés au travers, disparus dans le torrent.

C'est aussi une bonne mise en situation de visualisation car nous ne nous déplaçons pas toujours en montagne. Mais des séminaires « coup de tamis » vont être lancés prochainement en Bourgogne et en Franche Comté en semaine pour les processus « entreprise » et en week-end pour les problématiques personnelles vie courante ou professionnelle.

Certains en profiteront pour oublier un être proche, quand d'autres le feront pour un retour d'expérience de projet, après une situation de crise, un match manqué ...

Mais il s'agira aussi de coups de tamis sur des process positifs pour bien conserver les éléments qui ont fonctionné car autant l'on n'aime pas faire l'analyse des échecs, autant il est encore plus important de réaliser l'analyse des succès pour s'assurer de l'effet cliquet qui sera exposé dans un prochain article.

L'UNION EUROPENNE A 28 A TRAVERS LE TEAM MANAGEMENT SYSTEM

L'Europe est unie dans sa diversité. Certains supports de communication sont développés dans ce sens par l'Union européenne et distribués par l'IRCE. Au-delà du simple constat, je dirais surtout qu'elle peut être riche de ses différences, ce qui crée sa problématique mais aussi une force de fonctionnement et de développement.

Au-delà de la notion de *vivre ensemble* et sans attendre les possibles segmentations énergétiques et industrielles, n'hésitons pas à utiliser les méthodes de management d'équipes qui pourraient sans doute nous faire prendre conscience des forces humaines qui s'en dégagent et de la force qu'elles peuvent montrer à travailler ensemble pour la consolidation des institutions ainsi que pour le respect et la considération de notre identité dans le monde face à la concurrence.

Le Team Management System est un de ces outils qui fait partie de l'hyper-matrice transactionnelle ® multi-outils que j'ai développée à travers NOVIAL. Il a été décliné en grande partie du MBTI, modélisation américaine des polarités initiées par Jung, pour fonctionner à partir des forces de chaque personne. On l'utilise volontiers en management d'équipe pour identifier et segmenter les attitudes et les forces complémentaires dans une organisation afin que chacun y trouve et valorise vraiment sa place. On y détecte également les failles ou zones d'ombres à combler en interne ou par un apport externe (acquisition, partenariat ou recrutement) afin de disposer d'une équipe à convenance en fonction des missions et si possible équilibrée en matière de gouvernance ou de management de projet.

Dans le modèle décloisonnant SPM ® que j'ai créé pour utiliser des méthodes complémentaires notamment en dehors de leurs champs d'application d'origine, j'emploie souvent le blason d'identité et les méthodes de l'hyper-matrice pour les organisations au-delà des personnes. Pourquoi donc ne pas utiliser le TMS pour l'Union européenne ?

En nous projetant déjà en juillet 2013, date d'entrée de la Croatie, je vous propose d'aborder assez brièvement une cartographie des grandes tendances générales des 28 pays, faite à partir de connaissances personnelles et d'interviews simples, et qui sera certainement approfondie dans une étude générale multi-outils.

La roue du TMS décline quatre grands types de profils : conseillers, explorateurs, organisateurs et contrôleurs. Les explorateurs et organisateurs sont généralement plutôt extravertis et les autres introvertis. Les explorateurs et conseillers sont plutôt conceptuels et structurés alors que les autres sont plutôt pratiques et flexibles. Les contrôleurs et conseillers ont plutôt des convictions alors que les autres travaillent la tête froide de façon logique. On y trouve également 8 sous parties organisées en camemberts. Au centre, certains profils se rapprochent de la notion d'organisateur.



Comme dans chaque méthode et chaque indicateur, il est important de se comprendre soit même et de comprendre l'autre pour accepter les différences et mieux travailler ensemble, comme parfois mieux négocier ou se protéger.

D'une façon générale nous conviendrons assez facilement que les pays introvertis se situent plus dans le nord et l'est, les esthètes plus au sud. Rappelons nous, en termes de réalités, que certains pays sont plus commerçants que d'autres et que certains sont d'anciens colonisateurs, d'autres tournés vers la recherche et que les pays voisins ne se ressemblent

pas toujours. Certains comprendront peut être aussi pourquoi ils se sentent mieux dans certains pays plutôt que d'autres.

Plutôt que travailler à l'intuition, les groupes industriels répartis à travers l'Europe peuvent utiliser ce genre de méthode pour mieux orienter les actions à mener en fonction des préférences. Il est également intéressant de comprendre le « moule » EADS par rapport à l'approche multidomestiques de THALES. Ils peuvent aussi être plus efficace dans la vente et à l'export. J'emploie aussi ces méthodes pour les recherches de partenariat notamment pour les PME.

En terme de segmentation européenne, pourquoi ne pas créer un sous groupe créativité en laissant ensuite la conception, puis la réalisation, et encore la vente à d'autres ? Mais comme avec le MBTI, chacun peut comprendre ses préférences et ensuite maîtriser et également travailler sur ses zones d'ombre avec le risque de tout vouloir conserver plutôt que travailler ensemble comme nous le vivons depuis longtemps dans l'armement. A travers cette méthode, on peut aussi comprendre que l'application des règles de recouvrement de la dette peuvent être différentes d'un pays à l'autre mais que la gouvernance peut exister sous de multiples formes pour y parvenir comme en matière d'ISO où il est demandé un système qualité mais pas forcément identique à celui du voisin.

Je vous propose une explication brève de chaque profil avec leurs codes TMS et MBTI ainsi qu'une première identification de certains pays. Chaque case regroupe au moins un pays mais l'étude d'affinage pourra peut-être montrer certaines failles qu'il s'agira de combler.

Le *conseiller informateur* (ICBF – INFP) est visionnaire stratégique, planificateur, idéaliste, se repose sur ses conviction, se met à la place et sait être flexible. Nous pourrions y trouver Chypre, Irlande, Slovénie

Le *créateur innovateur* (ECBF – ENFP) est communicateur, formateur, idéaliste, sait être plutôt créatif et flexible. Sans doute la France et l'Italie

L'explorateur promoteur (ECAAF – ENTP) est innovateur, rationnel, extraverti et créatif : pourquoi pas la Belgique, le Luxembourg, les Pays-Bas et l'Espagne

L'évaluateur développeur (ECAS – ENTJ) est meneur, rationnel, extraverti et analytique : Danemark, Estonie, Hongrie, Lituanie, Royaume-Uni

Le propulseur organisateur (EPAS – ESTJ) sait plutôt être maître d'œuvre, gardien être analytique et structuré : Autriche, Allemagne

Le finalisateur producteur (IPAS – ISTJ) est inspecteur, gardien, pratique et structuré : Rep. Tchèque, Grèce, Lettonie, Slovaquie, Suède

Le contrôleur inspecteur (IPBS – ISFJ) est gardien administrateur, introverti et pratique : Bulgarie, Pologne, Croatie

Le supporteur mainteneur (IPBF – ISFP) est artisan, esthète, introverti et se repose sur ses convictions : Finlande, Malte, Portugal, Roumanie

Seriez vous prêt à disposer sur la roue les pays complétant l'Europe jusqu'à l'Oural avec la Russie, la Biélorussie, l'Ukraine, la Moldavie, la Norvège, l'Islande, le Monténégro, l'Albanie, la Bosnie, le Kosovo, la Serbie et la Macédoine ? Qu'auraient-ils à nous apporter en termes d'identité et de préférence de fonctionnement ?

Enfin, demandez-vous pourquoi prend-on mieux conscience des différences à l'international qu'au sein de son entreprise, de son cercle relationnel où les mêmes problématiques et les mêmes besoins apparaissent pourtant.

FAITES TRAVAILLER VOTRE CERVEAU ET JOUEZ AVEC VOS POLARITES

Nous sommes nés avec un cerveau mais nous ne l'utilisons pas tous de la même façon de par sa construction, nos origines et nos environnements. Comme il est important de marcher sur ses deux pieds, il est tout aussi fondamental de fonctionner sur ses quatre parties de cerveaux pour mieux se connaître, comprendre l'autre mais aussi de travailler en équipe et gérer un risque, un projet ou une crise.

J'ai découvert le Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI) avec un confrère qui voulait l'appliquer au jeu de golf, ce que j'ai fait ensuite fait avec le MBTI (golf & type) commun dans les fonctions croisées mais plus complet car intégrant les polarités d'attitude. Je l'ai ensuite appliqué au coaching de cavalier (horse & type).

Conforme à mon profil psychologique et mon approche scientifique, j'ai intégré la méthodologie cervicale après avoir vérifié les différences produites par les électrodes qui s'éclairaient différemment entre deux personnes pour une même question posée et qui montraient que le cerveau gauche contrôlait les membres droits.

Comme pour le MBTI, la technique HBDI consiste d'abord à identifier nos préférences de fonctionnement pour comprendre qui nous sommes, identifier et nous accoutumer à nos zones d'ombre pour gérer le stress face à une situation, une personne ou un groupe et comprendre que nous pouvons agir en équilibre. Contrôler son stress, c'est aussi reconnaître son côté positif pour nous maintenir en veille, éviter une trop grande confiance et un trop grand lâcher prise.

Nous avons un hémisphère gauche qui agit de façon logique en haut (cortical codé bleu) et logistique en bas (limbique codé vert). Nous avons

un hémisphère droit qui agit de façon intuitive en haut (codé jaune) et sentimentale en bas (codé rouge). Profiterons-en aussi pour passer en revue notre OP²AC³Q³®.

La partie logique bleue veut connaître les faits : « quoi » et « combien ». Portée sur la raison, elle nous aide dans l'analyse, l'affirmation de soi, la compétition, le résultat, « l'ici et maintenant », le raisonnement, la critique, l'évaluation, la technique, les mathématiques, la gestion, l'expertise, la rentabilité financière et le re-engineering. Le bleu utilisera le 5M, le 5S, le GANTT. Les bleus ont peur de l'erreur, de changer de modèle de pensée et ont trop foi dans les chiffres, proches du travaillomane de la PCM.

La partie logistique verte veut connaître le process : « quand », « où » et « comment ». Portée sur l'organisation, elle relate l'historique, agit avec organisation et méthode, règles et procédures. Elle s'attache à la production, le contrôle, la méticulosité, la fiabilité, la qualité, les systèmes d'information, la sécurité, la conservation, l'administration, la réalisation, la planification, la persévérance. Les verts ont peur de perdre du temps et de sortir de l'élément sécurisant, comme le 6 de l'Ennéagramme.

La partie intuitive jaune cherche à connaître la finalité : « pourquoi ». Portée sur l'imagination, elle aime les métaphores, le brainstorming, les analogies, les dessins, la vision globale, la découverte, l'innovation, la créativité, l'art, l'anticipation, la conception, la synthèse, l'intuition, l'association d'idées. Le jeune a peur de ne pas pouvoir définir clairement le problème en faisant beaucoup de parenthèses, comme le persévérant de la PCM, et bondit trop vite vers les solutions.

La partie sentimentale rouge cherche à connaître les histoires de personnes : « qui, pour qui, avec qui, contre qui ». Portée sur la relation, elle est propice au travail en équipe, à l'approche client, au développement personnel, à la communication. Elle aime l'empathie, l'animation, l'altruisme, l'impulsivité, la sociabilité, l'émotion, la musique, la spiritualité et l'expression verbale. Les rouges ont peur d'être seuls et de déplaire, surtout en groupe.

Maintenant que nous avons vu le « quoi » (bleu), certains d'entre vous se demanderont maintenant « pourquoi » (jaune) apprendre ceci alors que d'autre voudront aussitôt savoir « comment » (vert) le mettre en œuvre ou « à qui » cela va servir. Mais certains seront sensibles à deux, trois ou quatre questions.

Une analyse de problème ou une gestion de crise sera d'autant mieux traitée que les quatre parties du cerveau seront représentées en séance. Le penseur stratégique aura plutôt un équilibre cervical car les questions clés « quoi, pourquoi, quand et qui » apparaissent réparties sur les 4 quadrants.

Vous pouvez passer un de ces nombreux tests ou alors deviner vos préférences spontanées par des éléments vécus. Comment aborderez-vous le compte rendu d'un feedback de votre choix (pour éviter le traditionnel accident). Préférerez-vous un historique ou des faits ? Vous concentrerez-vous sur les gens ou sur l'action d'après ? Mais qu'attendra surtout votre correspondant ? Le bon manager agira comme il faut et non comme il est et il le veut, sauf parfois en cas de mauvaise volonté de synchronisation de son interlocuteur.

Nous retrouvons les parties du cerveau dans les fonctions du MBTI mais les polarités n'y apparaissent pas parallèles mais croisées. La balance de prise d'informations S (concrète) / N (conceptuelle) est orientée vert / jaune et la balance de prise de décision T (logique tête froide) / F (affective avec le cœur) est orientée bleue / rouge.

J'utilise volontiers le MBTI (voir autres articles) comme le HBDI pour développer une écoute active et des relations raisonnées, sans consommation d'énergie, en jouant avec les polarités seules ou doubles plutôt qu'en utilisant les profils complets (ENFP...). Quand le HBDI recommande de fonctionner sur ses quatre parties de cerveau, Le MBTI recommande de *marcher sur ses deux pieds*, de façon équilibrée sur chacune des quatre balances (ressourcement, recherche d'information, prise de décision, organisation). Une fois le *pied d'appel* identifié, comme dans le sport, il ne change jamais mais peut être différent d'une personne à l'autre.

Bien sur il n'y a pas de vérité toute faite mais il y a sans doute des attitudes plus adaptées à certaines situations et certaines personnes. Le S vert est stressé quand on lui demande de faire faire, de déléguer sans contrôler, de produire des idées, d'élaborer une vision et synthétiser. Les réflexes primaires du S seront de valoriser le résultat, observer, repérer, noter, se fier à l'expérience, se méfier des idées nouvelles alors qu'il ignore sans doute son potentiel pour la conception, l'abstraction, l'imagination, le futur, la recherche du sous-jacent, comme un N et inversement. Il en est de même pour les trois autres polarités.

Jouer avec les polarités du MBTI, comme celles du cerveau, c'est gérer son stress et la relation. Un S vert pourra trouver qu'un N jaune est flou, changeant, non concret sauf s'il tente de se mettre à sa place, ce qui sera facilité si son côté F rouge est assez développé. Mais ce S vert pourra aussi faire effort de parler ou écouter comme un N jaune, de même que le T bleu pourra aussi parler ou écouter comme un F rouge. C'est un peu « vis ma vie », comme entre ingénieurs et gestionnaires qui développent généralement des cerveaux différents. Chacun peut développer son cerveau endormi en allant plus vers les gens, en tentant d'imaginer, ou porter plus attention à sa gestion ou la recherche des causes en remontant l'historique.

Pourquoi ne pas installer avec courage sur nos bureaux des petits chevalets avec nos polarités ou alors porter des badges pour faciliter nos relations, éviter nos pertes d'énergies et rester dans une dynamique positive ?

LA CONDUITE TRICOLERE DE VOS REUNIONS

Les réunions sont parfois productives, parfois houleuses et parfois non constructives du fait d'un certain étouffement de certains, d'absence de compréhension, de motivation, de créativité ou de prise de responsabilité.

Une solution consiste à permettre à tout le monde de s'exprimer, susciter mais également d'alimenter le débat : « la conduite tricolore ». Rien à voir avec un quelconque aspect patriotique mais regardez plutôt vers les feux tricolores qui régulent notre circulation, ui est un code de conduite commun à tous.

Le management et la conduite tricolore des réunions bâtissent peu à peu une équipe efficace et performante qui s'autorégule et qui se prend en charge en se permettant toujours d'aller voir le manager mais moins souvent, car devenu davantage porteur de sens. Mais elle a souvent besoin au départ et de façon régulière d'une régulation individuelle et collective. Ils permettent aussi d'éviter la cacophonie improductive.

Le principe est très simple et je m'en sers également pendant mes formations en entreprises ou en université ou en interventions. Chaque auditeur ou collaborateur dispose d'un jeu de carton rouge, orange et vert. Dès que quelqu'un détecte un problème, un risque ou un danger, ne comprend pas ou veut émettre une remarque, il lève le carton orange ou rouge en fonction du degré d'importance.

Mais dès que cet aspect est émis et partagé en séance, l'astuce du porteur de sens est de pouvoir d'abord donner la parole à ceux qui auront levé le carton vert, signifiant qu'ils peuvent répondre.

Vous pouvez également utiliser les cartons pour les votes de résolution ou les prises de décision où les cartons orange peuvent ainsi parfois poser les bonnes questions complémentaires.

Ce mode de participation permet aussi et surtout aux introvertis de mieux prendre la parole et aux autres de mieux préparer la réponse, voire de s'interroger sur ce qu'ils ont manqué, en fonction de la couleur du carton mis en évidence. Un peu comme quand quelqu'un pose une question qui semble simple et que la moitié des participants prend son stylo...

Cet acte est également plus fort qu'un doigt levé et exprime une réelle participation et un engagement. Je me souviens d'une mission où le directeur général cherchait un entrain pour son équipe et où le manager s'était dévoilé en parent trop normatif et bienveillant directif cassant toute initiative ou synergie de groupe venant de la base. Quand l'équipe levait bien haut le vert sur une résolution d'amélioration, il était plutôt sur un vert au raz de la table, voire d'un orange, un peu comme quand l'équipe voit la jeune femme et le manager la vieille dans la fameuse image que vous connaissez sans doute ...



Ici, il n'y a pas de cartons jaunes comme dans le sport ni de contraventions ou de points retirés comme dans le code de la route, mais il est également recommandé de freiner à l'orange plutôt qu'accélérer et provoquer un accident ou un violent coup de frein souvent dangereux pour les autres. Le risque était-il acceptable ? Nous le saurons peut-être dans le prochain article sur le risk management.

CROYANCES ET GENERALITES

Ces deux principes sont souvent mélangés et mal compris. Et pourtant, ils permettent de trouver l'équilibre au même titre que de nombreux outils à notre disposition, en prenant en compte encore une fois que Pierre n'aura pas forcément les mêmes lunettes que Paul pour y parvenir.

Je vais commencer par cette histoire : Marie coupe toujours le rôti en deux. C'est comme ça, on lui a toujours appris cela et parfois c'est vrai qu'elle a remarqué que ses amies ne le faisaient pas. Elle va donc vers sa mère et lui pose la question, qui lui répond qu'elle l'a appris de sa mère. Marie va donc voir sa grand-mère qui lui répond que les fours et les plats n'étaient pas assez grands et qu'elle s'était toujours demandée pourquoi sa fille le coupait...

Marie pensait que c'était comme cela pour tous les rôtis et ceci lui convenait bien en tant que travaillomane (PCM). Elle avait donc **généralisé** cette pratique en tirant prétexte de cette expérience personnelle pour déboucher sur une conclusion générale : tous les rôtis devaient être coupés. Tout ce temps gâché pour rien ! Mais en bonne perfectionniste, il se dit que de cette façon il cuisait encore mieux. Ouf ! Ce n'était pas une croyance car non seulement on le lui avait dit mais on le lui avait montré. Par contre, si on lui avait laissé faire croire que le rôti ne pouvait pas être cuit autrement, sa **croyance**, sa certitude personnelle sans preuves matérielles ni rationnelles se trouvait effectivement ébranlée par le fait que ses amies le faisaient justement. Elle n'aurait donc plus foi dans les modèles paternels.

Notre **expérience subjective** qui nous aide à **percevoir, ressentir en interne** (70%) et **exprimer** nos émotions et nos sentiments de **façon externe** (par le langage du corps, la voix, le regard, soit la face immergée de l'iceberg : 30 %) utilise aussi les **filtres des séquences de pensée**, de nos **critères** (normes et standards personnels) et de nos **valeurs** (critères les plus appréciés). Elle doit tenir compte également des **omissions** (attention sélective à certaines dimensions du vécu, occultant une partie de la réalité) et des **distorsions** (déformation de la réalité en se faisant des films..., se racontant des histoires..). Elle doit tenir compte du **contexte** (circonstances

dans lesquelles s'inscrivent les événements) mais également de l'**environnement** (contraintes physique et morales).

Une croyance peut être associée à tout ce qui n'est pas expliqué mais pour lequel vous avez pris parti. Ceci n'est donc pas forcément lié à la religion mais cette dernière est un bon critère car nous croyons souvent parce que le mystère est là. Un des points communs des religions du livre est d'avoir *généralisé* les messies, prophètes et lieux de culte.

Enfin, le degré de perception, de ressenti et d'expression de ces croyances et généralités dépend aussi et surtout de nos typologies de personnalités que vous pouvez découvrir notamment à travers le MBTI, le TMS, l'ennéagramme, la Process comm et bien d'autres, du moment où vous apprenez à vous connaître et surtout à comprendre, et faire comprendre, que Nathalie et Chloé prendront peut-être leurs informations et leurs décisions de façon différentes en fonction de leurs origines et leurs environnement. Croyances et généralités sont présentes dans tout l'environnement de notre vie quotidienne, que ce l'entreprise, le sport, le jeu, la politique...

Et vous ? Croyez vous aux extra terrestres ? au père Noel ? aux fantômes ? à la chance ? Dites vous : Noël au balcon, Pâques au tison ? La nuit tous les chats sont gris ? Les blondes sont stupides ? Mais aussi... ne serez-vous jamais capable de faire cela ou de croire celui qu'il l'a fait car on vous a toujours dit que personne ne l'a déjà fait ?

L'EFFET DE LEVIER DE L'APPROCHE HUMAINE DANS LA GESTION DE CRISE

Nos différences de comportement, qui se révèlent souvent en période de crise, ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont le résultat de préférences sur un certain nombre de dimensions fondamentales de la vie psychique. Pour une situation identique, résoudre un problème ou atteindre un objectif pourra demander un effort différent entre deux personnes selon leur patrimoine inné et acquis, leur environnement et leur expérience. Aussi, et en complément des approches stratégiques et opérationnelles, les outils d'approche humaine de typologies de fonctionnement, de communication, de maîtrise des émotions et des ressources s'avèrent des atouts importants. Ils permettent de mieux ressentir et gérer efficacement les processus de crises où l'aspect humain est largement impliqué à la fois dans les causes, les conséquences et les actions de continuité.

Après avoir abordé les réalités, les problématiques et l'environnement des crises, l'article abordera certains aspects psychologiques fondamentaux puis exposera une vision synthétique de certains outils humains d'accompagnement qui permettront de mieux anticiper, comprendre et faciliter les processus potentiels ou engagés. Pour imaginer d'ores et déjà cette approche, le degré d'effort que vous aurez vous-même consacré à suivre le fil rouge de cette lecture, exposant de façon innovante la façon de comprendre et gérer une crise à l'aide du facteur humain tout en sauvegardant les processus, démontrera votre adaptabilité et votre approche personnelle des situations nouvelles ainsi que votre potentiel à le faire. Le fait de le perdre sera peut-être déjà une situation de crise à gérer.

Qu'est-ce qu'une crise ?

La crise est un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil de façon globale et brutale une série de dysfonctionnements. Ceux-ci, pris isolément, auraient pu passer inaperçus ou être traités de façon particulière et souvent cloisonnée. L'aspect positif des crises est souvent de pouvoir mettre à jour et assainir certaines situations non

appréhendées auparavant ou souvent volontairement ignorées tant qu'un problème majeur n'est pas apparu. S'agissant du fonctionnement des organisations, il est également intéressant de remarquer qu'en cas de crise externe, les Problèmes et les différences internes seront momentanément oubliés pour une mobilisation commune. Chaque lecteur pourra très certainement retrouver beaucoup d'exemples dans sa vie quotidienne, à la fois professionnelle et personnelle. Le terme « crise » est volontiers employé pour les situations financières, pétrolières et économiques délicates qui procurent des effets macro-économiques induits sur les aspects sociaux et notamment l'emploi. En revanche, les expressions de « situation de crise », « cellule de crise » « plan d'intervention et de continuité » seront davantage utilisées pour des « accidents » comme un naufrage de pétrolier, un crash aérien, une prise d'otage, des fuites radioactives dans l'atmosphère ou de benzène dans l'eau, la destruction d'habitations après une tornade ou un torrent de boue. Ces situations nécessiteront généralement l'intervention de personnels spécialisés et/ou de forces d'intervention. Enfin, il sera également employé dans le management pour des problématiques de fonctionnement ; dans le domaine médical pour certains Dysfonctionnements sur et à l'intérieur du corps (qui montre aussi les liens du « bio-management ») ; mais aussi dans le domaine du sport quand, par exemple, un joueur de golf renommé disparaît subitement d'un tournoi par contre performance. La crise a des effets destructeurs sur les produits et les services, mais également sur les personnes et les organisations ainsi que sur l'image de marque, souvent liée à une identité humaine. Les préoccupations sociales, culturelles, économiques alimentent surtout une préoccupation médiatique dirigée par des personnes où l'on parle souvent de victimes et de responsables. Même s'il s'agit de défaillances techniques, l'humain est de toute façon jugé directement ou indirectement. Mais dans tous les cas, elle traduit une inadéquation soudaine entre les acteurs et leur environnement naturel, qui met en faillite temporairement ou définitivement toute capacité à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents, ce qui confirme un lien fondamental avec le facteur humain. L'origine des faits déclencheurs est certes liée à un système ou à un produit, mais elle est souvent le fait d'erreurs humaines ou matérielles liées à un manque d'expérience, d'entraînement ou à une absence de contrôle des processus. Il

pourrait être rassurant de confier peu à peu la faisabilité et le contrôle des processus à l'intelligence artificielle. Ce serait oublier, cependant, que si « l'erreur est souvent humaine », certains accidents aéronautiques ont été souvent évités grâce à un pilote qui pratiquait aussi le planeur et savait faire abstraction des équipements de bord ! Ainsi, bien que souvent source de dysfonctionnement ou limité dans sa capacité d'intervention en dehors des éléments non contrôlables, l'humain peut aussi être vecteur de solution. Les erreurs de gestion de crise les plus fréquentes sont liées au silence, à la volonté de rassurer à tout prix, à l'absence d'humilité ou d'interlocuteur désigné, à la multiplication des interlocuteurs, à la « langue de bois », aux délais d'information interne trop importants, à la sous-estimation des moyens et de la rapidité des médias, au manque de communication et de formation en période calme, au repli, à l'absence de conscience du sens des responsabilités tant sur les causes que sur les processus d'intervention. En somme, à l'humain plus qu'aux outils. Les solutions seront adaptées à l'environnement, aux « réalités », au problème particulier, mais souvent avec des outils transverses à la fois stratégiques, opérationnels et humains. La particularité des crises est la nécessité d'intervention rapide, synthétique, sous stress avec des choix et des actions à prendre. Cette situation semble bénéfique pour les uns, car ils paraissent plus efficaces ; néfastes pour les autres qui semblent perdre leurs moyens. Il existe donc un lien avec les tempéraments, la façon de ressentir ses émotions et de fonctionner.

L'aspect psychologique de la gestion de crise

Comme dans bien d'autres domaines, les méthodes éprouvées de gestion de crise utilisent des fondamentaux techniques et organisationnels qui peuvent évoluer en fonction du cadre d'intervention et de la nature des acteurs. Dans les deux cas, les ordinateurs, les systèmes d'information et autres moyens matériels de communication s'avèrent des outils précieux. Mais il convient de se rappeler, et les constats énoncés plus haut le disent bien, que nous avons essentiellement affaire à des hommes et des femmes qui doivent s'informer, analyser, décider, communiquer, négocier ou intervenir et que rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit dans sa sécurité ou dans son comportement. Aussi, en cas de problème, une

continuité ponctuelle et sur la durée est à assurer. Gérer efficacement une crise c'est aussi mieux comprendre qu'il est important de savoir « faire le deuil », être en écoute active, être en autonomie avec la situation et/ou ses interlocuteurs, comprendre ses émotions et renforcer ses ressources pour y faire face.

Le deuil

Gérer la perte d'un contrat, d'un client ou une crise revient à gérer le deuil d'une personne : toutes les phases doivent être pleinement vécues avec courage et responsabilité sous peine de vivre en permanence avec un poids ou encore de ne pas tirer profit de cette expérience. Ce passage de phases représente souvent un effort. Celui-ci est différent en intensité et en durée selon les personnes et les situations. D'abord l'état de choc : physique, émotionnel, mental, alimentaire... puis le déni : « ils ont dû se tromper, pourquoi ? Pourquoi moi ? »... puis arrive la colère vers l'extérieur ou contre soi. Vient enfin le marchandage : « et si on réécrivait l'histoire »... puis la dépression préparatoire : accepter la réalité et enfin l'acceptation normale : apprendre à vivre avec, ou supérieure, avec assimilation du *feed-back*.

La figure 1 explique les phases de deuil de la situation de crise du naufrage de l'Erika qui pollua les côtes bretonnes. Elle a pu s'appliquer aux événements du 11 septembre comme pour les deux récentes catastrophes aériennes du mois de juin 2009.

L'écoute active

La collecte des informations humaines ou la gestion des comportements en situation de crise devrait d'abord passer par la prise de conscience de la zone « d'écoute active » entre deux interlocuteurs : la relation est-elle suffisamment transparente entre les deux interlocuteurs ? Sont-ils en confiance ? En effort ? Trop exigeants ? Trop conciliants ? Ce que je vois chez mon interlocuteur est-il cohérent (en congruence, voir plus loin) avec ce qu'il ressent ? Les méthodes exposées dans les typologies de la personnalité, exposées plus bas, pourront donner quelques pistes de solution pour consolider cette zone et permettre ensuite un travail plus

efficace sur la compréhension de l'environnement et surtout du problème. Les barrières seront tombées, mais devront être surveillées avec vigilance

(figure 2).

Les techniques de négociation raisonnée, visant à ce que chaque partie quitte sa position de départ pour parvenir à une approche constructive et objective, sont bonifiées par cette prise en considération initiale et permanente de l'écoute active

(figure 3).

L'autonomie avec un interlocuteur et/ou une situation

Il est également important d'évaluer son degré d'autonomie face à une personne, un groupe en crise ou une situation de crise pour faciliter la réduction et la résolution de la problématique et construire le plan de continuité. La situation optimale et satisfaisante sera atteinte après

avoir passé en revue et corrigé les trois premières :

- suis-je en situation de « dépendance » : je suis moins fort (-/+) que l'autre, je vais avoir du mal à répondre aux attentes, je ne vais pas être assez fort pour affronter cette situation ;

- suis-je en situation de contre-dépendance : je ne suis pas fort, il ne l'est pas non plus (-/-) ;

- suis-je en situation d'indépendance : je suis le plus fort, c'est à prendre ou à laisser ! (+/-)

- et enfin, la situation idéale : l'interdépendance (+/+) : nous sommes forts tous les deux, nous allons jouer « gagnant gagnant », je vais apprendre avec cette situation, vous avez des choses à m'apporter. L'apprentissage permettra ensuite de pouvoir adopter une position de maturité « méta », de situation d'aigle ou d'hélicoptère, afin de mieux apprécier, gérer et corriger les situations rencontrées.

Comprendre ses émotions et renforcer ses ressources

La vision globale de l'intelligence émotionnelle, très présente en gestion de crise et révélatrice de certains comportements, passe par cinq phases qui sont :

- la conscience de soi : savoir déchiffrer ce que nous ressentons, comprendre en quoi cela affecte nos décisions et comportements, être réaliste sur nous-mêmes. Qui suis-je ? Quelles sont mes émotions face à une situation ? En quoi cette émotion affecte-t-elle mes pensées et mes actions ?

- la maîtrise de soi : capacité à résister aux tempêtes intérieures, contrôle de soi, fiabilité, adaptabilité, innovation ;

- la motivation : savoir tirer parti de toute situation et de toute expérience, qu'elle soit réussite ou échec, est riche d'enseignements, savoir trouver une solution, même partielle, exiger l'excellence, s'engager, avoir de l'initiative, être optimisme ;

- l'empathie : savoir envisager une situation du point de vue de l'autre, décrypter les sentiments et les besoins, avoir la passion du service, enrichir les autres, exploiter la diversité, avoir le sens politique ;

- les aptitudes sociales : être conscient que les émotions sont contagieuses et être capable de les utiliser, décrypter les situations et les réseaux humains par la communication, la collaboration, la coopération et la mobilisation des équipes.

Certes, nous ne sommes pas des machines, mais certaines études ont démontré la relation entre les mots, les émotions et le cerveau pour se mettre en confiance afin de mieux affronter l'épreuve. La Programmation neurolinguistique (PNL), née vers 1970 aux États-Unis d'un linguiste (John

Grinder) et d'un mathématicien (Richard Bandler) est une forme de « psychologie appliquée » aux processus cognitifs (penser, créer, imaginer, etc.) qui s'intéresse au « comment » plutôt qu'au « pourquoi ». Elle observe les comportements, relève les indices, s'adapte aux observations, mais impose de regarder son environnement avant toute décision, choix et perception sensorielle. Lorsqu'une épreuve survient, le simple fait de pouvoir se revoir dans une situation agréable (sur une plage, calme, non stressé, ou bien au chaud sous le soleil, ou enfin dans la situation d'une sortie de crise accomplie récemment avec succès) peut mettre le cerveau dans une condition favorable de réussite, car nous avons su lui réinjecter les ressources nécessaires de mise en confiance. De plus, le cerveau fonctionnant un peu comme un ordinateur, il devient possible ensuite « d'ancrer », de « sauvegarder » cette ressource pour mieux la retrouver en cas de besoin, surtout de façon urgente, comme un fichier sauvegardé dans son ordinateur.

Ainsi, pour marcher sur une ligne à cinq mètres du sol afin de sauver une vie, une solution consistera simplement à s'imaginer marcher sur le sol, où il n'y a aucun danger (même si l'exercice est loin d'être évident). Si cette expérience vous semble étonnante, n'hésitez pas à projeter vos pensées vers un précédent succès de sortie de crise par exemple, ou sur une piste de ski avant d'affronter la gestion d'un crash aérien, d'une explosion ou d'une prise d'otage, comme vous le feriez aussi pour vous enlever une bonne migraine. De la même façon, il est possible de chasser une image négative potentielle ou existante par la propulsion énergétique d'une image positive, valorisante et grandissante. N'hésitez pas à « effacer virtuellement » une usine en feu ou la vision potentielle de corps démembrés si ceux-ci vous empêchent d'intervenir. Cet exercice peut même être réalisé en toute discrétion face à un interlocuteur ou un piquet de grévistes agressifs. N'oublions pas, enfin, que le cerveau a besoin d'objectifs positifs et qu'il entend les verbes et les actions. L'exercice consiste à toujours trouver un substitut positif à un énoncé négatif. Ainsi ne dites pas : « il ne faut pas perdre cet avion », car vous avez toutes les chances de le « perdre » (on dira plutôt aux enfants « d'attendre que le bonhomme soit vert » plutôt que « de ne pas traverser très vite »), mais plutôt : « nous allons tout mettre en oeuvre pour le faire atterrir à cet endroit ».

Nous ne voyons généralement qu'un tiers de nos émotions et il est important de vérifier la « congruence » existant entre ce que l'on voit et ce que l'on entend chez soi et chez l'autre, surtout en période de crise et de stress intense. Par exemple, cette congruence n'existe pas si une personne dit que tout va bien alors qu'elle est en train de transpirer anormalement. Nos mots, nos tournures de phrase influencent notre système neurologique, nos états émotionnels et notre comportement. Les émotions passent d'abord par une phase de perception interne de pensée (1/3), puis de ressenti de sensation, de sentiments et d'émotions (1/3) puis, enfin, de comportement et d'expression externe (langage du corps, de la voix, du regard) (1/3) que nous voyons. Nos réactions sont également influencées par nos valeurs (critères les plus appréciés), nos croyances (certitudes personnelles sans preuves matérielles ni rationnelles), nos omissions (attention sélective à certaines dimensions du vécu, occultant une partie de la réalité) et nos généralisations (tirer prétexte d'une expérience personnelle pour déboucher sur une conclusion générale).

Cette compréhension globale d'émotion, couplée aux méthodes de la partie abordée ci-dessous, sera efficace dans toute situation pour trouver une certaine confiance. Elle s'adresse aussi et surtout aux forces d'intervention dont c'est le métier de défendre, secourir, protéger. Mais sa maîtrise pourra être différente en qualité et en délai en fonction de la typologie de personnalité de chacun au profit pourtant d'un même objectif.

Les typologies de personnalité

Une compréhension ou une intervention de crise pourra être mise en oeuvre et atteinte sous des formes différentes, car il existe plusieurs manières de fonctionner, de s'adresser aux autres de collecter ses informations et de prendre ses décisions. Intervenir sur une prise d'otage, opérer sur un feu ou après une explosion, savoir prendre les mesures qui s'imposent après un ouragan ou un risque de contamination, réagir à une intrusion ou une attaque subite ne sera pas ressenti de la même façon par chaque personne même si l'objectif à atteindre reste le même. L'efficacité dépendra souvent de la préférence de fonctionnement ou de l'exercice accentué sur la « zone d'ombre et d'effort ». Nous apprenons que nous

adoptons des comportements confortables si nos tendances naturelles rejoignent les demandes de l'environnement. Dans le cas contraire, nous sommes plutôt dans une situation d'effort. La connaissance de nos tendances naturelles nous permet de mieux nous connaître, mais aussi de comprendre le fonctionnement des autres et nous adapter à diverses situations, voire les anticiper en identifiant les zones d'effort et de confort entre nos pôles de préférence et nos opposés et surtout d'apprécier et de doser consciemment nos dépenses d'énergie dans nos comportements ainsi que notre volonté et notre nécessité de le faire. L'idéal est de pouvoir atteindre un certain équilibre et, de façon imagée, «marcher sur ses deux pieds » même s'il convient de ne pas oublier son « pied d'appel » qui signe notre préférence.

À titre d'exemple, lorsqu'elles sont confrontées à l'art et à la peinture, certaines personnes prennent vraiment conscience qu'il existe d'autres façons de voir, de faire, de comprendre que la leur. Il existe souvent plusieurs visions au sein d'un même groupe. Si un exercice consiste peut-être à trouver ce que voit l'autre, le travail fondamental est d'accepter la vision de l'autre même si on ne la voit pas ou de l'apprécier si on ne l'aime pas. Impressionnistes et expressionnistes sont sur deux polarités différentes, mais peuvent se retrouver au milieu du gué en pensant objectivement à l'image d'origine qui a été soit retranscrite, soit développée. Il en est de même pour les conflits et les négociations où l'objectif est de parvenir à un résultat voulu, partagé ou à une meilleure solution de rechange sur une approche raisonnée. Dans chaque situation de crise, face à un individu, un groupe ou une organisation, il s'agit de voir, puis d'entendre et enfin de comprendre. Certains outils complémentaires permettent de maîtriser ces trois composantes pour mieux gérer la situation rencontrée, allant du réconfort de familles à la négociation avec des preneurs d'otage.

Voir son interlocuteur ou les typologies de morphopsychologie

La façon de voir son interlocuteur est aussi un exercice de gestion et de réduction de crise pour se synchroniser à son interlocuteur. Les schémas ci-après montrent quelques clés d'appréciation de la morphopsychologie mise

en place par Jacques Corman. Les éléments qui vont suivre n'ont pour but que de comprendre les différences morphologiques sans jugement, notamment dans un but d'intelligence de communication et de comportement. Certaines personnes pourront se sentir « cataloguées » par cette approche particulière, mais devront comprendre et accepter leur patrimoine génétique qui peut notamment être mis en valeur au sein d'un groupe. « La santé écologique d'un lac se mesure à la diversité des espèces qui la composent ». Enfin, il s'agit d'une sensibilisation générale de « premier coup d'oeil », qui peut être développée par une formation approfondie, pouvant orienter une action d'efficacité et d'équilibre, mais en aucun cas servir de science exacte et unique à tout acte de sélection. Un visage se lit en trois parties distinctes. Comme l'explique la figure ci-dessous, chaque partie du visage correspond à une zone du corps. Il est possible de distinguer une zone réduite, une zone dominante ou alors un visage équilibré.

figure 4

L'étude de l'étage dominant pourra définir si on a affaire à une personne plutôt instinctive, affective ou cérébrale. Cette identification permet donc déjà un premier aperçu du mode de fonctionnement de son interlocuteur. Il s'agit ensuite de comprendre la loi de rétractation / dilatation et certaines typologies afin d'optimiser la synchronisation humaine ou prévoir certaines attitudes.

figure 5

Certaines personnes préfèrent vivre avec extraversion, optimisme, hyposensibilité, besoin d'énergie quand d'autres préfèrent survivre en retrait, hypersensibilité, conservation d'énergie. De façon imagée, ces visages correspondent à une maison avec de grosses ossatures (dilatation = vivre) ou des petites (rétractation = survivre). Les premiers aborderont peut-être la crise avec « appétit », mais s'essouffleront par manque de ressources, alors que les seconds seront éventuellement trop attentifs, pas suffisamment réactifs, mais plus résistants. Ensuite, certaines personnes préfèrent plutôt avancer, avec tonus, dynamisme, alors que d'autres ont plutôt tendance à contrôler. Pour trouver une correspondance imagée, la figure ci-dessous montre l'image de deux trains, le TGV roulant plutôt sur une voie spéciale avec un aspect très profilé (latéral = avancer) qui ira très vite, qui déraillera sans forcément se renverser, mais qui aura du mal à freiner, et a contrario un train régional, à l'aspect plus frontal (= contrôler) qui roulera moins vite, qui s'arrêtera plus souvent mais qui freinera difficilement. Les premiers s'engouffreront dans le problème avec leur vision et leurs outils, mais aussi avec risque s'ils se sont trompés de voie, les seconds avanceront de façon consolidée, mais peut être trop lentement.

figure 6

Les récepteurs (yeux, bouche, oreille) sont également des éléments importants. Comme des coupoles de radar ou des antennes, ils permettront un échange d'informations important et bien alimenté s'ils sont grands, ouverts et épais. Au contraire, ces échanges seront précis, sélectifs et de plus grande qualité si les récepteurs sont fins et fermés. En outre, si les yeux sont concentrés au centre du visage, ils annonceront plutôt de la réflexion, de la gestion d'énergie. Pour revenir à la lecture des « étages »,

des yeux concentrés au centre du visage laisseront plutôt à penser à une vie affective réduite. Un visage pourra enfin être apprécié par son « modelé », l'épaisseur de chair et de muscles qui donne la forme du visage. Les modelés ronds seront plutôt dans la conciliation, les creux dans la défense et la susceptibilité, les plats dans la réserve tant qu'ils ne seront pas en terrains électifs, et enfin les mixtes (Talleyrand) dans l'exigence, la conciliation, mais également la compromission pour accéder à ses fins. Au-delà du visage, le corps en lui-même dévoilera soit une grande tonicité pour l'action, si l'on a affaire à une personne petite et trapue, soit un certain attentisme et un sens artistique pour une personne grande et mince. Ici aussi, l'avantage de cette connaissance permettra de pouvoir anticiper la possible attitude ou réaction de l'interlocuteur afin de maîtriser la relation, surtout en situation de crise où l'on cherchera d'abord à sauvegarder ses besoins psychologiques. Cette approche de morphopsychologie dresse un premier aperçu de la façon dont fonctionne en général son interlocuteur. Les parties qui vont suivre abordent cette fois également les notions de comportement sous stress pour mieux se connaître soi-même face à certaines situations ainsi que son interlocuteur de façon à maîtriser les actions à entreprendre.

Les typologies de l'analyse transactionnelle

Cette théorie de la personnalité créée par le psychiatre américain Éric Berne (1910-1970), puis enrichi progressivement, met en éclairage les États du «Moi » sur la base de scénarios construits par l'enfant (peur de l'inconnu) et de jeux psychologiques selon les hypothèses suivantes :

- la structure psychologique d'un individu se révèle à partir de la façon dont il communique avec autrui ;
- un changement personnel se traduit par de nouveaux modes transactionnels ;
- les connaître permet de s'en protéger.

L'analyse transactionnelle nous enseigne que nous avons tous été enfants, que nous avons eu des parents (vrais ou de substitution) et que nous savons être adultes et fonctionner sans émotion).

figure 7

La crise nourrissant les émotions, il est fréquent de voir les personnes fonctionner davantage en parent ou en enfant. Comme lors d'une négociation, il conviendra de tenter de raisonner de façon objective, sans émotion liée à la personne. Par exemple, à la question : « Que s'est-il passé ? », l'adulte répondra, avec une transaction parallèle que « l'usine a explosé à 15h00, les causes ne sont pas connues et les secours sont sur place » plutôt que l'enfant par une transaction ici croisée... « Comment voulez-vous que je le sache aussi vite ! ». Nous savons fonctionner sur chacune des trois polarités et comme en négociation, il conviendra de choisir la partie adulte « objective » pour une meilleure efficacité. Un des fondamentaux de la communication consiste à savoir se synchroniser à son interlocuteur. Nous apprendrons également en intelligence économique à nous « désynchroniser » pour nous protéger des jeux d'attaque. Le théorème de Nash (figure 3), plutôt vu en économie, qui emploie aussi une théorie des jeux, est une composante de la négociation et de la communication. Il s'agit d'essayer de modifier la position de son interlocuteur afin de négocier de façon objective, voire de l'amener sur son propre terrain où l'on se sent le plus à l'aise. Une négociation raisonnée et constructive devra avant tout faire abstraction des questions de personnes et revenir sur des aspects objectifs de « l'adulte ». Les outils de communication seront alors souvent indispensables pour y parvenir.

Entendre son interlocuteur ou les typologies du process communication

Taibi Kahler 3, qui travaillait pour le compte de la NASA, a modélisé une approche typologique de communication dérivée de l'analyse transactionnelle. Il identifia six profils et leurs caractéristiques en les organisant chez chaque personne afin de pouvoir les comparer avec tout interlocuteur identifié. Chaque individu a une base de fonctionnement,

d'écoute et de langage généralement issue d'une compensation d'un état vécu étant enfant. Les expériences professionnelles et personnelles engendrent ensuite des changements d'état qui produisent des modifications dans la façon d'être ému par une personne, un comportement, une situation.

La figure 8 explique comment chaque personne possède un « immeuble » de communication avec un rez-de-chaussée, la porte d'entrée de l'immeuble 4 (la base), des étages aménagés éclairés ou non et aménagés de façon différente où elle peut se diriger en prenant l'ascenseur, où elle peut aller facilement, voire y rester sans efforts, des greniers non aménagés où se rendre pour communiquer, mais avec effort et donc stress, sans pouvoir y rester longtemps et une cave où descendre quand la personne exprime un stress intense de problème de communication 5. Le tableau 1 nous montre que le concept met l'accent sur les aspects positifs du masque qui sont employés pour échapper à son « crapaud » : par exemple, un travailleur misera sur le travail, prendra de la distance et jugera les autres stupides s'ils ne le suivent pas pour éviter de penser à la possible non qualité de son travail : « je suis bon et j'ai raison, car je travaille beaucoup ». L'utilisation du modèle en gestion de crise permettra de se synchroniser rapidement aux besoins psychologiques de l'interlocuteur pour construire ou rétablir rapidement la phase d'écoute active (cf. supra) afin d'établir ou de rétablir un dialogue positif. Le monde médical est peu à peu sensibilisé à ce modèle pour aller rapidement aux causes de la douleur par le dialogue (tableau 2).

Figure 8

Tableau 2

Comprendre le fonctionnement profond avec les polarités de Jung

Les polarités de Jung et le MBTI (*Myers Briggs TypeIndicator*) sont un formidable outil pour apprendre à se connaître et connaître les autres afin d'adapter son comportement à diverses situations, voire à faire des choix d'orientation personnelle et professionnelle. Le MBTI permet à chacun d'identifier son propre mode de fonctionnement et ses préférences. Il est issu du travail de Jung au début du XXe siècle puis de Katharine Briggs (1950) et sa fille Isabelle Briggs-Myers (1980). Il se fonde sur deux principes essentiels que sont les comportements et attitudes ainsi que les préférences et les polarités. En choisissant de vous former à ce modèle le plus répandu dans le monde, et reconnu par les entreprises, vous pourrez, comme nous le rappelions au départ, l'appliquer dans votre vie professionnelle ou personnelle. La figure suivante expose brièvement les polarités dont il est question : comment avez-vous besoin de vous ressourcer ? Comment collectez-vous les informations ? Comment prenez-vous vos décisions ? Comment fonctionnez-vous de manière générale ? Une personne ayant une préférence « S » saura aussi aller sur « N » en stress intense non contrôlé alors qu'elle pourrait découvrir d'elle-même les atouts d'une maîtrise de la « zone d'ombre » opposée. Une personne équilibrée ira spontanément analyser son fonctionnement sur l'une ou l'autre polarité en fonction des circonstances pour vivre, mais limiter les effets de l'émotion 6. Nous savons mieux qui est notre interlocuteur lorsqu'il est stressé, car les masques sont tombés et il est donc plus aisé de retrouver son fonctionnement naturel. Nous verrons également plus loin que le but de la synchronisation et de la communication, surtout en période de crise, sera de créer l'osmose, « l'interdépendance » afin de limiter ce stress et permettre de durer dans une démarche constructive objective

(figure 9).

En gestion de crise, l'utilisation du MBTI et des compréhensions de préférence de fonctionnement permettra de mettre à jour certains risques :

- une personne plutôt de type « S », les pieds sur terre, se focalisera sur ses expériences en oubliant les nouvelles options (N, tout est possible) ;
- au contraire, une préférence « N » sera attirée par une nouvelle théorie stimulante en oubliant les retours d'expérience « S » ;
- certaines personnes se focaliseront sur une solution logique « T » en oubliant les impacts sur les personnes et les notions de valeurs humaines « F » ;
- certaines personnes trop proches des valeurs « F » refuseront de prendre des décisions logiques et souvent difficiles « T ». En revanche, la gestion de crise en groupe, où toutes les polarités seront représentées, sera une force pour le recueil des informations et la prise de décision, notamment pour la constitution d'une cellule de crise :
 - diagnostic du « S » : définition du problème, observation et analyse, utilisation des outils de processus (Ishikawa, AMDEC, etc.) ;
 - solutions du « N » : idées nouvelles, démarches analogiques, prospectives combinatoires et expérimentales, considération de toutes les options (GROW, etc.) ;
 - motivation du « F » : finalité et cohérence, partage du projet, communication, évaluation des options ;
 - analyse du « T » : coût, rendement, analyse multicritères, attribution de points, conséquences de chaque option.

Les tempéraments issus de croisement entre polarités auront aussi toute leur importance pour cette compréhension tant pour mieux se définir que d'être en osmose avec son interlocuteur ou... savoir s'en protéger ! (figure 10) Il est ensuite possible d'identifier son profil parmi seize autres en combinant les polarités (figure 11).

Figures 10 et 11

En gestion de crise, il faudra parfois négocier et il conviendra d'identifier qui fonctionnera sur les valeurs, sur l'intuition, la logique ou les faits. Comme nous l'avons dit, toute situation de crise représente un stress qui permet de se connaître pour gérer ses émotions et son « savoir être », mais également de mieux connaître son interlocuteur... une fois le masque enlevé. Il sera, par ailleurs, possible de bâtir ses questionnaires de suivi sur les polarités de Jung pour ensuite connaître son interlocuteur sur le fond sans profiter du « confort » du management qui permet aux deux interlocuteurs de découvrir eux-mêmes leur typologie. Mais parfois, il apparaît évident que nous n'avons ni le temps ni l'opportunité de le faire.

Les typologies de l'ennéagramme

Un outil complémentaire, « l'ennéagramme », est assez décrié, car lié à l'enseignement ésotérique de Gurdjieff (1872-1949) tiré des pères du désert (4e siècle ap. J.-C.). Il fut repris par le psychologue chilien Oscar Ichazo en 1970 et le psychiatre Claudio Naranjo et intégré ensuite par Helen Palmer et Anne Linden dans les modèles PNL. Vieille conception enseignée au Moyen-Orient, elle démontre neuf structures de personnalité (Enné : neuf en grec, gramme : mesurer) avec la recherche d'une dominante en structurant la personne sur l'un des trois centres : instinctif, émotionnel ou mental utilisé vers l'intérieur, l'extérieur ou pour l'équilibre.

Nous obtenons un polygone à neuf sommets, qui laisse apparaître les liens entre la personnalité de base et sa possible évolution en stress ou en bien-être. Chaque type est bien entendu détaillé dans la littérature et les formations sur ce sujet 7

(figure 12).

Conclusion

Chaque crise peut être particulière, de nature différente et posséder ses facteurs déclenchants et ses effets liés. Certaines sont éteintes à court terme quand d'autres nécessitent des délais indéterminables. La place de l'humain apparaît majeure dans les causes des crises, mais aussi et surtout dans leur gestion pour parvenir à une sortie satisfaisante. Elle n'est toutefois pas entière, parfois en raison des éléments environnementaux non maîtrisables et peut être améliorée par des éléments matériels conçus par l'humain.

La notion de crise demande une intervention rapide. Or, la prise de responsabilité, la façon d'être avec les autres, de collecter les informations, de prendre les décisions et de s'adapter aux situations délicates, mais aussi la façon de communiquer ne seront souvent pas les mêmes en période de crise que pour le traitement de vie courante où les modes de fonctionnement sont déjà souvent compliqués.

Certaines personnes se révéleront quand d'autres se mettront en retrait selon l'émotion et l'effort à accomplir. L'intuition aura ses limites quand l'incompréhension apparaîtra alors qu'il faudra agir avec encore davantage de sens et d'efficacité qu'en période normale. Il semble donc intéressant et opportun de prendre en compte certains outils de facilitation permettant de mieux s'adapter à certaines situations, certaines personnes et certains comportements dans ces moments particuliers. Issus des modèles psychologiques de Jung, de l'analyse transactionnelle et de la programmation neuro-linguistique, et définissant certains types de personnalités, ces derniers permettent d'apprendre à se connaître, mais aussi à voir, entendre et observer.

Toutes ces techniques ont un lien commun et peuvent être rassemblées sous un même référentiel complexe 8 permettant de comprendre les « fondations » humaines et elles font l'objet d'un travail de recherche permanent. Capitaliser sur la personne peut donc aider à résoudre les crises avec des résultats éprouvés en termes d'effet de levier sur les processus.

Mais, si une bonne maîtrise des risques en amont peut certainement éviter et estomper certaines crises, mais pas un événement, car le risque zéro n'existe pas, l'utilisation de ces méthodes, bonifiée par un apprentissage permanent, ne pourra certainement régler tous les problèmes comme une science exacte. L'humain restera pour longtemps le système le plus complexe.

SIESTE CONSEILLÉE, VOIRE OBLIGATOIRE EN ENTREPRISE

Si la productivité passe par l'amélioration des outils, de l'organisation et du poste de travail, elle dépend également de la prise de recul, de la gestion de l'énergie et de la capacité à comprendre que nous ne sommes pas des machines et que chaque être est différent.

La sieste en est un des ingrédients au profit également de la limitation des accidents de travail et des facteurs de risques liés au stress.

Socialement peu admise, elle bouscule les codes et est plus ou moins bien comprise selon les « lunettes », le pied d'appel psychologique du lecteur et le degré d'équilibre de son profil de personnalité pris avec l'outil que vous voudrez (MBTI, TMS, Enneagramme, PCM, couleurs etc...). Si adoptée, elle sera acte de paternalisme et de bienveillance pour les uns, mais acte logique d'efficacité ponctuelle et organisée pour les autres.

Au même titre que l'on regarde combien coute un séminaire sans voir l'effet de levier qu'il peut avoir sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise, il est coutume de pointer la durée du travail sans se rendre compte de la baisse d'efficacité et de productivité de l'heure marginale. Notre historique modèle d'accompagnement social en prend un coup.

Et pourtant, l'aide à la gestion du stress est évidente, même s'il faut en conserver le minimum bénéfique, ainsi que l'aide à la créativité et à l'attention car elle permet au cerveau de reprendre structure et aux pensées de se réorganiser. Il faut la voir aussi d'un point de vue sécuritaire pour les ouvriers travaillant sur les machines, sur les chantiers de BTP et que dire des chauffeurs...

N'attendez pas de piquer du nez et de dépasser la ligne rouge énergétique au risque de devoir gérer une crise. Douze heures après le réveil sont maximales et pour la grande majorité, la journée de travail est déjà terminée. Le début d'après midi est donc conseillé pour conserver une

batterie bien chargée. A vous de détecter si vous devez dormir à horaire régulier avec le risque de ne pas pouvoir le faire certains jours alors que l'horloge le réclame, ou si vous devez apprendre à dormir dès que possible comme les militaires sur le terrain de manœuvre ou le champ de bataille, les politiques surchargés, ou autres dirigeants, cadres ou artisans ne comptant par leurs heures. Ayez donc toujours si possible un masque dans votre sac. Faites-en de même au volant !

Bien entendu elle doit être courte, entre 10 et 15 minutes maximum pour ne pas perturber l'organisation mais surtout pour respecter les phases de sommeil de la nuit. Elle peut être pratiquée dans son bureau, plus ou moins confortablement mais pourquoi pas dans des salles des repos au même titre que l'on voit des salles de remise en forme, hélas surtout pour les cadres.

Elle ne doit pas être une revendication syndicale mais un acte de management de la direction qui doit donner la « permission » avec « protection » et doit surtout donner envie de façon encadrée pour éviter les abus mais aussi protéger des moqueries ceux qui s'y adonnent. Rappelons-nous que certains organismes réclament 6 heures de sommeil et d'autres 8 heures, que certains n'auront pas de caries sans se brosser les dents alors que d'autres en auront en se les brossant deux fois par jours. Elle peut être prise en phase de retrait dans votre *PRAJI* (voir article) mais de toute façon intégrée au temps de travail.

Et pourquoi ne pas imposer, comme autrefois en maternelle, un temps de repos sans forcément dormir ? Vu les constats énoncés, il pourrait aussi être finalement bénéfique pour tous, même pour ceux qui n'en n'ont *a priori* pas besoin ...



LA MAGIE ET LA FORCE DE LA SINCERITE

Charles Aznavour aime dire merci à tous ceux qui disaient qu'il ne saurait jamais chanter et jamais écrire. Après 27 ans de vie de patachon sans trouver la lumière, le va-tout du « je m'voyais déjà », fut le déclencheur qu'attendait le public, en France mais surtout à l'étranger, pour le porter au succès. Une revanche ? Non, une simple victoire de la sincérité qui fonctionna trois fois mais qui alimenta aussi son amertume. Je me permettrai de reprendre beaucoup de mots de l'artiste et de M. Drucker.

Né en France de parents immigrés arméniens le « petit Charles » Aznavourian s'est rapidement dirigé vers le spectacle car les études étaient payantes à cette époque au-delà du certificat élémentaire. Il était capable de tout faire et d'écrire pour certains noms sans pourtant pouvoir percer. Il fut surtout remarqué au cinéma avec un physique pourtant ingrat pour la chanson mais qui lui reconnaissait dans cet univers une certaine personnalité.

Mais cela ne pouvait satisfaire le besoin psychologique de ce puriste des mots et de la chanson sans avoir fait d'études, qui n'a pas de mentor en France, a fabriqué sa méthode, son « truc à lui », n'ayant pas peur du ridicule de demander des conseils à des gens sur des mots qu'il ne comprenait pas, prenant le temps pour le mot juste avec son poids, son rythme, sa couleur.

Comme au poker, il lança finalement cette chanson du débutant comme il le dit, récitant en fait l'envers du décors du cours de sa vraie vie ouvrant mille portes d'images, apportant un fond culturel et historique, l'évolution d'une époque, celle de son histoire artistique mêlée à celle de la société. Alors que les autres disaient qu'une chanson sur le métier ne fait jamais un succès, elle le lui donna. Mais tout le monde n'aurait pas pu l'écrire.

Vint ensuite Piaf, une autre extra-terrestre sensible, qui le pris sous son aile et le présenta aux Etats-Unis lors des « campagnes napoléoniennes ». Cela lui vaut aujourd'hui d'avoir été repris par Ray Charles ou son idole Sinatra et d'être chanté dans 6 langues étant désormais une valeur sûre. Certains penseront aussi à Mireille Mathieu ou à d'autres à travers le monde.

Mais quand certains se rassasient du succès apparent, celui-ci n'a été pour lui que du vernis. Les journalistes, qui ne savaient pas qui il était vraiment, ne se sont intéressés qu'aux questions existentielles que l'on pose à toutes les stars, alimentant les idées toutes faites du public. Bien sur il ne pu s'empêcher de se comporter comme une star avec son coté « bling bling », son envie de tout avoir, de réussir, de s'en donner les moyens, de s'acheter des Rolls pour ensuite les revendre après les avoir touchées, et ne plus envie de redevenir pauvre. Mais mieux valait le vivre à l'étranger où l'on sait être bienveillant avec le succès et où l'on pardonne l'échec.

Après une telle carrière, il n'a apparemment toujours pas fait le deuil que personne n'est venu comprendre la dissection de ses chansons. Lui qui sait peser chaque mot avec finesse, élégance et qui sait prendre le temps de s'y habituer, il souffre de ne pas avoir été invité à Apostrophes, contrairement à Ferrat, plus interprète d'Aragon, qu'auteur.

La seconde chanson de sa vie fut « mes amours mes amis mes emmerdes ! » quand il faut poursuivi par le fisc, plumé par ses relations puis relaxé pour ensuite remplir un tiroir de médailles sans forcément pardonner de ne pas avoir été considéré comme sincère même s'il avait commis des erreurs. Cette sincérité permanente lui apporta enfin le vrai amour, facilité certes par le succès qui le faisait connaître, mais avec une femme beaucoup plus jeune qui ne s'intéressa qu'à ce qu'il était et non aux paillettes. Sans doute comprend-elle ce paysan et cet artisan de la chanson. Bien sur vous percevrez ces lignes différemment en fonction de votre profil de personnalité mais chacun possède la capacité de mettre parfois d'autres lunettes pour comprendre mieux certaines réalités et la perle intérieure de ceux qui nous entourent.

RESPIREZ DE FACON CONSCIENTE ET FAITES BAISSER VOTRE TENSION ET VOTRE STRESS

On ne le dira jamais assez : respirez ! Je reconnais que pour certains profils psychologiques, s'y astreindre n'est pas facile. Mais autant on peut adopter les polarités du MBTI en voyant les électrodes du cerveau s'allumer différemment entre Pierre, Paul, Nathalie, autant il est possible de voir immédiatement le résultat d'une respiration et donc de s'en convaincre pour le bienfait de notre organisme et de notre vie personnelle ou professionnelle.

Le mois dernier, j'ai tenté et réussi à contrôler ma tension lors d'une visite médicale. Au premier bras je dépassais 14. Le médecin ne s'inquiéta pas en me disant que c'était normal qu'elle soit forte en fin de journée, comme pour la température, et me pris alors l'autre bras. Voulant passer en dessous de 14, je me mis aussitôt à respirer doucement et profondément plusieurs fois sans qu'il ne le voie et il s'étonna : « oh tiens bizarre, je trouve 13,8 ». Je vais reprendre aussi le pouls. Ah, tiens ? Il a baissé aussi. Je lui ai expliqué et nous en avons profité pour parler d'autres liens physiologiques.

Les plongeurs connaissent bien cet exercice. Bien entendu, on me dira que j'ai une attitude sportive, que je connais les arts martiaux, que je chante et que j'interviens souvent en public mais ce contrôle du fonctionnement et de l'énergie peut être à la portée de tous.

Respirer pourquoi ?

Comme le moteur de nos voitures, nous avons besoin, entre autres ingrédients, de carburant et d'air. Ces sources d'énergie nous permettent de vivre normalement mais aussi de supporter, sans nous mettre en péril, les efforts que nous provoquons, comme par exemple faire du sport sans y être contraint ou ceux auxquels nous devons aussi faire face sans forcément en

avoir la maîtrise, comme lors d'une négociation où il s'agit de doser ses efforts et donc son énergie en proportion de vos différences avec la partie adverse et où il faudra ne pas s'asphyxier ni asphyxier l'autre. Il s'agira encore par exemple d'être en confiance avant une intervention ou de pouvoir terminer un travail vous rappelant certaines réalités techniques et calendaires.

Bon exercice de PNL, où l'ordinateur a aussi besoin d'air pour éviter la surchauffe, respirer procure à notre cerveau une sensation de bien être, aide à réassembler nos « fichiers », à relativiser et à enlever pour un temps le sentiment de fatigue car rien ne remplace le sommeil et le repos.

Respirer quand ?

Tout le temps bien évidemment mais surtout avant de franchir une ligne imaginaire, comme rentrer dans une salle, prendre son téléphone, avant de taper la balle pour éviter un mauvais coup ou éviter de taper sur son voisin s'il vous énerve ... Mais il faut également respirer pendant l'effort, la réunion, mais cette fois avec discrétion. En coaching, j'oriente souvent sur des séances quotidiennes de respiration de façon retirée mais également se le permettre en public sans forcément que l'entourage ne s'en rende compte, comme pour le *Switch* et l'effacement des énergies négatives en séance. Mais souvenez vous aussi que nous sommes tous différents et l'exercice de Pierre sera peut être différent de celui de Paul ou de Nathalie.

Respirer comment ?

Tout d'abord les deux pieds si possible bien ancrés au sol. Ensuite avec le ventre, et non avec le torse, en inspirant et en le faisant gonfler puis en expirant et le vidant, tout en ressentant le flux de haut en bas puis de bas en haut, comme remplissant et vidant une bouteille restée droite. Il ne faut pas simplement le « faire », il faut en « prendre conscience ».

Par contre, je vous souffle un petit truc et un clin d'oeil : pour les contrôles d'alcoolémie, ne respirez pas en remplissant la bouteille et mieux encore... ne la videz pas !

DEFILEMENT DE TIR OU DEFILEMENT D'OBSERVATION ?

Si la stratégie militaire est souvent utilisée en entreprise, d'autres termes cette fois tactiques et opérationnels bien que liés aussi à la stratégie (quoi, pourquoi, quand), peuvent aussi être mis en pratique dans toute forme d'organisations. Il en va du *défilement de tir* et du *défilement d'observation* utilisés surtout dans l'arme blindée mais non uniquement.

Un peloton de chars progresse généralement accompagné de véhicules légers blindés et est supporté par les aéronefs et l'artillerie. Si cette dernière, en arrière de la ligne de front, reçoit souvent ses instructions d'autres acteurs plus au contact, il en est autrement de l'arme blindée qui est dans la mêlée, souvent vulnérable mais qui peut parfois s'aider du terrain pour durer ou surprendre.

Nous n'avons pas attendu les chars pour apprendre à combattre en terrain vallonné. De nombreuses armées à pied ou à cheval avec des chefs inexpérimentés ont cru elles aussi qu'il n'y avait pas d'ennemi de l'autre côté de la butte. Il en est de même pour le conducteur qui double en côte en toute absence de visibilité sans se soucier de la voiture ennemie qui peut apparaître, en considérant qu'il est de toute façon le plus fort.

A contrario, d'autres armées ou campements se sont fait surprendre par un ennemi qui ne s'était pas montré avant de tirer ou de fondre sur l'adversaire quand le moment était venu.

Le char est composé d'un châssis et d'une tourelle contenant un canon et des mitrailleuses. La butte de terrain peut-être pour lui un obstacle ou un atout. Sans totalement se dévoiler avant de tirer, le chef de char peut faire avancer son engin jusqu'à pouvoir distinguer sa cible ou apprécier le risque en utilisant uniquement ses équipements périscopiques de vision en hauteur. Puis il peut soit se retirer sans avoir été repéré, soit donner l'ordre d'avancer pour que cette fois le tireur puisse prendre en compte la cible et

que le canon puisse faire un tir plus ou moins tendu. Il devra néanmoins vite reculer et changer de place une fois son tir réalisé afin d'éviter une riposte ciblée, ou alors surgir en fonction de la gravité ou non du danger résiduel. Le sous-marin peut aussi utiliser son périscope avant de faire totalement surface pour avoir un aperçu de l'environnement extérieur qu'il n'aurait pas su déjà reconnaître.

C'est aussi un terrain d'application du MBTI et des polarités de Jung sur le discernement de l'intelligence du comportement et de la gestion du stress. L'*extraverti* trop dans l'action aura plutôt tendance à franchir trop vite la *ligne imaginaire* des situations de tir sans non plus songer à se dissimuler ensuite. Le *pratico-pratique* « S », trop dans le détail et le processus, ne ressentira pas spontanément l'opportunité de saisir cette chance d'appréciation globale du terrain du « N ». Il s'agira aussi de gérer le stress de la prise de décision du choix de l'obus à tirer ou de se retirer en fonction ou non du danger apparu. Souvent, la logique « T » devra l'emporter sur le ressenti « F » porteuse de risques. Parfois il s'agira d'une action organisée en groupe et dans le temps « J » et parfois immédiate individuelle et adaptée à la situation « P ». Tous les chefs de chars ne se ressemblent pas et n'y seront pas prêts spontanément. L'exercice sera pour certains prédominant.

En entreprise, ces situations sont souvent rencontrées mais trop peu analysées. Elles surviennent en négociation face à un client, en dévoilement face à un concurrent, voire dans une approche relationnelle interne d'individus ou d'équipe. Sauf si le terrain a bien été reconnu par d'autres en qui l'ont peut avoir confiance, ne faut-il pas d'abord observer avec dosage sans forcément se faire voir, notamment pour se laisser le choix de l'intervention et des armes, et seulement ensuite se donner la possibilité d'être en mesure d'intervenir avec ou sans surprise, voire ensuite par une présence affirmée ?

Et vous ? Quand utiliserez-vous désormais les défilements de tir ou d'observation pour penser autrement, agir autrement, économiser votre énergie et être plus efficace ?

EXTRAVERTIS, REDIGEZ VOS EMAILS ... SANS ETRE CONNECTES

Ne vous est-il jamais arrivé d'envoyer ou répondre à un email trop vite sans vous relire et sans avoir imaginé la réaction de votre interlocuteur, ni le « coup d'après » ou avoir oublié des détails importants ? Si tel est votre cas, soit votre pied d'appel psycho-énergétique est certainement extraverti avec ses forces et ses faiblesses, soit vous êtes introverti et avez réagi en stress intense. Voici une solution qui peut vous tirer d'affaire et dont vous pouvez profiter pour mieux prendre conscience de qui vous êtes et mieux vous connaître.

La force de l'extraverti est, entre autres particularités, de tirer son énergie du contact, d'élaborer sa pensée en parlant, de s'exprimer spontanément, d'être attiré et énergisé par les demandes extérieures, d'être souvent amical, d'être doué pour la promotion, de prendre des initiatives, de manifester de l'enthousiasme et de partager ses idées.

Sa faiblesse est dans certains cas d'être dans l'action sans avoir réfléchi, de sembler superficiel, de ne pas apprécier les moments de silence, de ne pas savoir se poser, de ne pouvoir compter que jusqu'à trois, de trop exprimer ses émotions et de ...*planter des clous* (voir l'article sur « la planche à clous »).

L'extraverti adore les moyens de communication qui lui permettent d'être réactif. Mais ceux-ci peuvent aussi se retourner contre lui s'il en est trop dépendant notamment quand ses besoins psychologiques reposent trop sur son savoir et surtout ses opinions (types travaillomane et persévérant de PCM). Un envoi peut susciter une réponse encore plus incitative puis un départ « en croisade jusqu'à ce que ». L'extraverti ne prend pas suffisamment conscience que la communication se compose d'un émetteur, d'un récepteur et peut bénéficier d'une boîte de décryptage. Il peut par contre essayer progressivement de prendre davantage de temps avant le franchissement de la *ligne imaginaire* du pressage de bouton.

Au même titre que l'on peut tourner sept fois sa langue avant de parler, une solution consiste à rédiger les envois ou réponses les plus délicates sans être connecté. Cela vous permet de pouvoir lire et relire avant d'envoyer trop vite, en pleine émotion, ou pour édulcorer à travers la courbe du deuil. Mais rien ne vous empêche parfois aussi d'en rajouter si cela est fait en connaissance de cause. Combien de scènes de ménages ou ruptures commerciales auraient pu être évitées par cette prise de recul afin de peser chaque mot, nous rapprochant ainsi de la *négociation raisonnée* (voir article). Repensez aussi aux différentes façons de lire et d'entendre « bon vent » ou « descendez le » (voir article).

De la même façon, quand certains disent que l'on est dépendant de son Smartphone (téléphone intelligent), je réponds, au contraire, qu'il permet une prise de conscience de soi. Libre ensuite à savoir comment le gérer. L'extraverti devra apprendre à laisser certains messages de côté plus que trois secondes en fonction de leur contenance, de ses humeurs et des besoins d'informations qu'ils réclament et sans forcément qu'une crise existe. Il en va aussi de la gestion de son énergie et de celui qui doit gérer plusieurs messages les uns à la suite des autres plutôt qu'un seul. Une crise risquera alors d'arriver entre *conceptuels* et *pragmatiques* . L'introverti, trop réfléchi mais qui apprécie de recevoir les emails au plus tôt pour mieux les digérer, devra parfois se faire violence et répondre rapidement à certains messages urgents. Bien entendu, l'extraverti peut apprendre à se connaître pour gérer sa façon d'être et faire face à certaines situations et certains interlocuteurs. Plus qu'un poids et qu'une dépendance, le Smartphone devient donc un outil de connaissance de soi. « Dis moi comment tu utilises ta messagerie et ton téléphone et je te dirai qui tu es ».

PROJECTIONS !

Cette interjection ne lancera pas la projection du film de votre vie mais, en libérant spontanément énergie et émotion, vous permettra de vous protéger efficacement contre certains mots prononcés à votre rencontre tout en réalisant peut-être, résumé en un seul, un certain constat de similitude ou de complémentarité avec la personnalité de votre interlocuteur.

Je crois que c'est un des principes que j'ai plus appris dans ma vie relationnelle qu'en école de coaching quand une de mes amies coach me l'a balancé à la figure avant notre séparation après lui avoir dit tout haut certains de ses traits de caractère, car bien sûr je ne l'ai pas accepté, considérant qu'elle ne l'acceptait pas non plus. Les combats de coach sont violents car nous avons un arsenal assez développé. Tant pis pour nous et à nous de savoir de quelle *permission* nous disposons avant de les utiliser et les prononcer sous réserve de ce qui peut arriver.

Mais c'était sans doute la fin du *carnet de timbre* entre deux *persévérants* qui s'étaient rapprochés pas leurs besoins psychologiques communs avec le risque que cela comporte quand on s'aperçoit que l'on s'est peut être trompé ou que l'on a été trompé.

Par ce simple mot tout est dit ! La carapace est mise ! Les missiles sont armés ! Et même si celui qui le reçoit n'a pas compris, il se sent soudain comme transpercé par un vilain coup de baguette magique. Cette interjection peut signifier, comme disent les enfants, « c'est celui qui le dit qu'il l'est » mais aussi « je ne veux pas entendre ça car je le sais » ou enfin « pourquoi veux tu me voir comme cela ? ».

La projection apparaît donc comme un effet miroir qui nous renvoie une image de prince ou de crapaud que l'on perçoit, ressent puis dont on exprime la résultante. L'important est de comprendre sans juger et d'accepter ou non de ressembler à votre interlocuteur qui dit en fait « je t'aime ou te déteste car tu es comme moi » ou, si vous êtes sa zone

d'ombre, d'accepter ou non de faire un certain effort d'équilibre. En plus de nos gènes, nous trainons avec nous toute notre vie, même si nous les soignons, des événements marquants très positifs ou négatifs, et qui marquent notre personnalité que nous aimons ou nous détestons chez nous ou chez les autres.

C'est une façon de se protéger contre les profils de personnalité qui veulent avoir raison, qui blament, qui attaquent, qui voient vite ce qui ne va pas à leurs yeux en oubliant certains défauts chez eux-mêmes et qui utilisent les faits qu'ils nous reprochent. Ceux qui vous accusent d'injures, de harcèlement et de mensonges, allant jusqu'à falsifier vos emails, mais qui en usent en fait eux-mêmes de façon quasi professionnelle par des guérillas de dénigrement, comme on le voit beaucoup en politique, se cachent souvent à la moindre découverte de leur jeu. C'est aussi une façon de nous cacher de peur que l'on découvre certaines failles qui nous font tant consommer d'énergie sans que l'on veuille ou sache vraiment les colmater. C'est enfin dire que l'on a compris ce que les autres aimeraient pour eux-mêmes sans forcément y adhérer.

Les exemples sont courants dans la vie de tous les jours comme dans l'entreprise qui génère un stress et utilise une certaine quantité d'énergie. Et tous les profils du MBTI, de l'ennéagramme, de la PCM et bien d'autres y sont représentés avec leurs réactions de confort et de stress en fonction également du lieu *PRAJI* (voir article) où ils se trouvent.

A vous de savoir en suite ce que vous ferez désormais des remarques comme « tu n'as pas de cœur, tu ne vauds rien, tu es faible, tu es irresponsable, tu fais du vent, tu ne vois pas plus loin que le bout de ton nez, tu n'es pas organisé, tu me saoules, tu mens, tu ne m'aimes pas ... » etc.

COMMENT GEREZ VOUS VOTRE PRAJI ® TRANSACTIONNEL AU QUOTIDIEN

Nos journées de travail ou nos journées de vie peuvent être gérées pour maîtriser au mieux nos énergies, nos relations et éviter de *planter des clous*. Le *PRAJI* ® de l'analyse transactionnelle de structuration du temps peut vous aider à trouver le bon équilibre à moins que vous en ayez perdu les clés.

Imaginez un meuble à 6 tiroirs. Pour une journée équilibrée, tous ces tiroirs doivent volontairement être tirés ou sont susceptibles de l'être par d'autres, au moins une fois, peu en importe l'ordre. Cet exercice sera plus ou moins facile pour les extravertis, les introvertis, les pragmatiques ou les conceptuels, les travaillomanes ou les empathiques qui privilégient trop certains ou en oublient d'autres considérant qu'ils ne sont pas utiles. Les pourcentages attribués à chaque tiroir peuvent être légèrement différents en fonction des réalités des environnements considérés.

Le premier tiroir est le « **Passe-temps** » qui inclut les bavardages non impliquant, qui s'apparente à une action sans engagement, sans jouer, où il s'agit par exemple de prendre un café puis de se remettre à travailler. On peut estimer qu'il peut occuper 3% de notre temps.

Le second tiroir est le « **Retrait** » physique ou mental du contact avec les autres, souvent par besoin de repos ou de concentration. Il est précieux pour les introvertis et présente souvent un effort pour ceux qui se resserrent généralement avec les autres. Donnons-lui 7%.

Le troisième tiroir est celui des « **Rituels** ». Ils sont d'abord sociaux courants quasi programmés mais parfois oubliés comme savoir dire bonjour. Lors de l'activité, il conviendra d'être vigilant sur les règles de comportement de l'entreprise. Après le travail, il s'agira aussi de faire son « 5S » d'intelligence économique, sociétale ou de simple vie en communauté comme ranger ses affaires, couper l'ordinateur, éteindre la

lumière. Dans ce sens, ces rituels sont importants et peuvent se voir attribuer un 10 %.

Le quatrième est celui de « l'Activité », du travail, de l'échange d'informations avec concentration de l'énergie pour atteindre un but. Les personnes qui suivent nos séminaires management monastiques notent une application particulière pour les moines qui doivent faire cohabiter une « activité spirituelle » individuelle et collective ainsi qu'une activité de travail pour subsister sans chercher à s'enrichir. L'activité est principale et représente 75%.

Vient ensuite celui des « Jeux » d'apparence socialement corrects mais en fait négatifs et liés à la manipulation émotionnelle avec le risque d'être pris dans l'engrenage de deux joueurs : « alors ce voyage au Maroc ?! » (toujours en vacances celui-là...). Même s'ils correspondent à certains besoins psychologiques, ne leur laissons pas plus de 1 % hors mis les jeux de négociation faisant partie du travail.



Vient enfin le tiroir de « l'Intimité » franche, authentique, sans message caché : « j'ai un problème personnel » ou « j'ai un problème avec toi, je ne peux communiquer, je voulais que tu le saches... » avec un besoin de retrait dès qu'elle est vécue. Elle peut éviter certains coups de théâtre ou prendre sa place dans un marchandage du deuil. Accordons-lui au moins 4 % car, même si délicate, elle est nécessaire à une relation saine et constructive surtout en groupe.

Et si demain je ne voyais plus, m'aiderais tu ? dit Pierre. Tu as de la chance d'avoir déjà vu répondit Paul. Je te laisserais surtout découvrir par toi-même pour un meilleur apprentissage, même difficile et éviter ta dépendance. Mais je serai là. En attendant profite de tes yeux et de ton cerveau car ils me font défaut.

Cette nouvelle métaphore me vient d'une personne proche qui pouvait m'appeler pour me demander où était la lampe mais qui a choisi de travailler seule dans le noir sans doute pour se prouver son indépendance voire son souvenir des lieux, voire me reprocher de n'avoir pas réparé l'éclairage ou simplement s'exercer à *voir autrement* ?

Et si ... nous perdions la vue ? Nous serions obligés de constater, comme le disait déjà Voltaire, notre incompetence inconsciente (je ne sais pas que je ne sais pas) puis notre compétence consciente que nous ne savons pas forcément marcher ni trouver des affaires spontanément (je sais que je ne sais pas), puis enfin découvrir une certaine compétence consciente à faire sans voir. La répétition nous emmènera dans l'oubli qu'un jour nous ne savions pas (compétence inconsciente). Mais heureusement nous voyons et pouvons même désormais nous faire changer une dent pour retrouver la vue si nous la perdons (dernière expérience chirurgicale) et agir sur le cerveau ... et non l'œil qui n'est qu'un simple récepteur.

Sans faire le jeu de l'aveugle, entraînez vous à écrire de l'autre main et vous verrez que rien n'est impossible, tout n'est qu'*apprentissage*. Nous pouvons prendre conscience de nos atouts inexploités mais également de ceux que nous utilisons sans plus nous en rendre compte par habitude, comme quand nous ne voyons plus la personne qui apporte le courrier en entreprise alors que pour une personne âgée, le facteur est sans doute un lien essentiel de vie.

On peut se poser la question de savoir si cette alpiniste chevronnée serait tombé avec sa cordée s'il avait refait ce réapprentissage qui lui aurait

permis de comprendre qu'il n'était pas devenu Superman. Il en est de même pour tous les accidents de circulation sur les trajets coutumiers.

On peut se poser la question de savoir si votre chef aurait moins été surpris de vous voir déposer votre démission s'il s'était mis à votre place ou si vous auriez été vous-même moins surpris de subir un coup de théâtre d'une séparation professionnelle ou personnelle que vous n'avez pas vu ou voulu voir venir ?

Cet exercice est opportun en organisation et intelligence économique pour savoir si l'on serait capable de retrouver nos affaires une fois aveugle et donc prendre conscience de mieux les ranger !

Et si nous redécouvriions de temps en temps notre façon de faire, comme si nous sortions de l'ornière avant qu'il ne soit trop tard ?

Et si nous en profitions pour découvrir ou redécouvrir de nouveaux sens sans attendre d'y être contraint de devoir les développer ? N'agirions-nous pas de façon plus équilibrée avec économie d'énergie ? Certains restaurants proposent de découvrir des mets en aveugle. Le résultat est souvent surprenant.

Rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit. N'attendons pas le dernier moment pour tout simplement parfois *changer de lunettes* même si cela représente souvent quelques heures et quelques efforts.

Et vous ? Quand faites-vous l'exercice de l'aveugle ?

LA THEORIE DES ORGANISATION DE BERNE (TOB) AU PROFIT DES CLUSTERS ET DES POLES DE COMPETITIVITE

la Théorie des Organisations du transactionniste Berne (TOB) modélisée par Fox puis par F. Délivré est un des outils les plus puissants de coaching d'organisation. Elle se développe dans les entreprises et les collectivités mais s'avère un formidable outil pour les clusters, poles de compétitivité, et grappes d'entreprises, structures associatives, sortes d'organisations d'organisation, comme nous dirions des systèmes de systèmes, de par la particularité de leur membre. Elle peut s'appliquer aussi aux Think Tank, laboratoires d'idées, rassemblant personnes physiques et morales notamment au sein de groupes de travail.

La TOB dresse une photo pour comprendre, manager et optimiser le fonctionnement comme le développement sachant que *ce que cela produira à l'intérieur, se verra à l'extérieur*. Elle aborde le leadership, la structure, les membres et les sous-groupes puis enfin l'activité du groupe, tout ceci en relation avec leurs environnements internes et externes. Toute l'approche de questionnement et d'audit ne figure pas dans cet article.

Son analyse sera optimisée par l'emploi de la boîte à outils SPM NOVIAL (Stratégie, Psychologie, Processus, Management, Marketing, Mental) utilisée de façon directe ou décloisonnée.

S'agissant du **leadership** qui mettra en place un style de management afin d'atteindre les objectifs fixés, poles et cluster possèdent un leader responsable, le président et un leader opérationnel le Directeur général. Ils peuvent avoir plusieurs leaders de processus en fonction des Domaines d'activité Stratégiques (DAS) soit dans l'équipe salariée, soit parmi les membres qui peuvent être de nature différente. Le style de leadership recommandé est bien entendu le démocratique mais il n'est pas exclu que pour ce type d'organisation, des essais d'autocratie, bienveillance et laisser-faire soit intéressants. Le leader psychologique à qui l'ont se confie, et qui détient donc beaucoup de pouvoir "sur et pour" est souvent l'animateur et peut être une figure représentative parmi les membres. Il peut partager sa place avec d'anciennes figures historiques qui restent souvent dans

l'environnement en tant que conseils, présidents d'honneurs. Enfin, Il existe de nombreux leaders personnels de par l'historique et la personnalité des membres.

S'agissant de la **structure**, en terme de dénomination, d'objectifs GROW et SMART (voir autres articles) et de constitutions, les réalités sont particulières car les poles de compétitivité, miroirs des équipes de projets européens institués par la Commission européenne dans le domaine de la recherche, sont institutés et financés en grande partie par l'Etat et ont pour objectif des réaliser des innovations. Les cluster sont quant à eux des initiatives d'entreprises sans forcément avoir d'objectif d'innovation. Rien n'empêche non plus ensuite aux membres de faire des affaires entre eux. Les règles de fonctionnement sont les memes que dans une entreprise de taille moyenne à importante avec des réunion avec ou non confidentialité, avec circulation de l'information entre les membres et une gestion des frontières entre les DAS assurées ou filtrées par les animateurs ou chargés de mission particulières. Poles et cluster possèdent des organigrammes avec roles et mandats pour une transparence et une circulation de l'information interne mais également pour une représentativité externe dans le cadre des partenariats. Les cultures de fonctionnement et de prise de décision dépendent souvent de l'environnement considéré (nucléaire, agriculture, chimie, microtechniques, mer...)

La relation des **membres et des sous-groupes** est ici plus importante que dans une simple entreprise ou collectivité. Chaque membre verse une cotisation qui salarie en partie un petit groupe individus dont le nombre reste stable qui est chargé d'animer en interdépendance. S'agissant des membres, il est toujours intéressant de regarder le stade de développement et d'évolution du groupe. Chaque groupe constitué, quelque soit le domaine, développe à un certain stade des clans, des castes, soit de compétence, soit relationnel personnel qui peuvent être aussi géographiques. Dans les programmes en coopération et l'étude que nous menons, il apparaît que la taille moyenne d'un groupe est de 12 membres afin qu'il reste homogène. Au delà, des sous-groupes apparaissent et sont mêmes recommandés. Ces derniers peuvent être complémentaires et ne luttent pas forcément entre eux dans des rapports de force et peuvent développer en leur sein une certaine productivité. Je citerai l'exemple de

cette PME qui s'est retrouvée dans un programme à 29 membres qui pourrait ressembler à une "usine à gaz" mais qui se trouve finalement bien dans son petit groupe à leadership étranger. La qualité du relationnel sera précieuse avec une certaine adaptation et une certaine intelligence relationnelle entre les différents types de structures et d'individus qui les représentent. De grandes énergies peuvent être économisées par une reconnaissance de qualité. Les salariés et le bureau du pôle et du cluster, doivent réaliser les signes de reconnaissance obligatoires à toute continuité de lien durable, davantage que dans une structure simple. Ils doivent aussi détecter et réduire les conflits qui risquent de casser la membrane externe, voire d'activer la planche à secousse interne (voir article) et réduire le nombre d'adhérents, voire créer une structure indépendante. La perception individuelle du groupe sera enfin très importante pour voir s'il existe plusieurs "types de lunettes" utilisées par les membres et comment les gérer et les intégrer et non les rejeter. Il sera intéressant de dresser le blason, l'imago et une certaine typologie de personnalité perçue pour le groupe, comme nous l'utilisons pour les personnes.

S'agissant de **l'activité et de l'énergie du groupe**, un premier élément est la raison d'être et la mission du groupe mais aussi de ses membres, où l'on s'apercevra que certaines PME se considèrent comme des "boîtes de petit pois" qui ont été attirées pour x ou y raisons mais qui n'ont peut-être pas aussi su trouver leur place. La stratégie peut souder une réelle prise de conscience d'interdépendance. Avec ses trois notions essentielles (quoi ? pourquoi ? et quand ?), elle sera abordée et découverte par certains avec souvent un décalage en terme de notion de temps entre grandes et petites structures alors qu'il n'en n'est rien et qu'une PME est d'autant plus sereine qu'elle voit à long terme. L'organisation en DAS est une façon efficace de segmenter les énergies tout en laissant une possible interaction, voire une certaine compétition interne si elle est contrôlée et productive pour le groupe entier. A l'image du porte avions qui n'est rien s'il est seul sans son escadre, la force de tels groupes composés à la fois de grosses et petites structures est notamment de posséder de petits voiliers ou remorqueurs souples capables d'aider à la manoeuvre du gros pétrolier ou de tester certains passages sans détourner la flotte principale. Il en sera différemment dans les grappes d'entreprises rassemblant essentiellement des PME où ce

sont elles qui portent le projet ou la dynamique et qui demande un partage d'identité et de force motrice commune encore plus fort soit par effets d'alliances, soit par coopérations par compétences complémentaires. Le PRAJI (voir articles) de l'analyse transactionnelle permettra de scinder le travail rentable et productif de celui non rentable du combat, de la régulation, et du test du leader. Certaines demandes de "se retrouver ensemble" dans le cadre de certaines activités ne devront pas être considérées comme annexes mais bien faire partie des éléments d'activités. Les grands messes, séminaires avec activités ou autres lieux et prétextes conviviaux sont également des lieux stratégiques pour partager et faire germer certaines idées et donc contribuer à l'activité. Comme dit plus haut, les équipes du siège devront prouver leur capacité à animer, à piloter et à apporter une réelle valeur ajoutée sous peine d'autonomie et de détachement (voir le coup du parapluie - les Fabliaux du Management). Nous utiliserons à ce titre souvent la matrice Ahsridge et ses effets de levier.

Je vous laisse imaginer les environnements internes et externes à travers notamment le modèle de Porter et la matrice PESTEL que nous n'aborderons pas ici.

LE PARDON DE MADIBA

Voilà, Nelson Mandela est parti mais il n'est pas mort. Politicien, combattant et homme d'Etat, il sera un homme qui marquera l'histoire et un symbole vers qui nous tourner pour trouver des solutions et résoudre des conflits humains avec sagesse sans meme *garder la liste dans sa poche*. Sans doute un exemple à analyser ou à suivre de façon universelle.

Meme s'il fut et sera vénéré comme Jésus, seul interlocuteur entre Dieu et les hommes, il n'était pas non plus mère Thérèse. Nelson Mandela était un homme politique qui savait aussi être dur. Il était un vrai combattant sachant comprendre et respecter ses adversaires, analyser leurs forces et leurs faiblesses pour ensuite les exploiter. Et c'est sans doute aussi pour cela qu'il a su pardonner et inciter à le faire.

Après sa libération de 29 ans de détention, il avoua n'être pas si mal car il n'était pas seul, avait à manger, était avec ses amis. C'est peut-être aussi une cause de facilité de pardon. Il reconnu à Arcueil, lors de sa visite en France, que c'était sans doute plus dur pour Justine September qui était seule et fut ensuite assassinée.

Il ne travailla pas pour un destin personnel. Il fit son job de rassembleur et de remise à plat juridique puis partit cinq ans après, sans doute avec raison avant le réveil des réalités économiques. Le peuple se souviendra donc de la meilleure image.

Comme nous l'avons appris au cinéma, cette réconciliation passa aussi par la conservation du nom de l'équipe de rugby, symbole Afrikaner mais aussi par le nouveau drapeau national rassemblant les trois couleurs Afrikaner et les trois couleurs de l'ANC, devant aussi être facilement reproductible par les enfants... l'avenir.

Ce que l'on sait moins, c'est que cette réconciliation et cette reconstruction, qui est encore en chantier, est passée par des séances de

révélation et de témoignages des actes de violence vécus ou commis. On imagine l'effort que cela fut pour certain et l'émotion qui a été engendrée.

Il avait mieux compris que quiconque la courbe du deuil et surtout sa phase de reconstruction. Il aurait apprécié les histoires de *la planche à clous* et de *la petite barrette*. Il connaissait la symbiose et la règle des 3P. Il avait compris aussi que le pardon libère l'âme et fait disparaître la peur. Il avait sans doute aussi beaucoup appris sur les expériences passées et les luttes idéologiques, raciales et religieuses partout dans le monde et à toutes les époques comme par exemple la St Barthélémy, le génocide arménien, la persécution des juifs, l'abolition de l'esclavage, la ségrégation raciale aux Etats-Unis, l'indépendance de l'Algérie, les rivalités entre sunnites et chiites minoritaires ou majoritaires dans certains pays, l'interdiction de sortie du territoire dans les pays de l'Est européen ou de Chine...

Et nous ? Quels sont nos pardons de Madiba dans notre vie quotidienne, professionnelle, politique où nous jugeons et combattons à tour de bras sans comprendre. Et comment allons nous nous y prendre avec quels objectifs à atteindre ?

LE CANEVAS DE VIE

Hier soir je suis allé voir, avec une amie lionne 8 de l'ennéagramme qui avait rentré ses belles griffes, un film distrayant : casse tete chinois, réalisé par Cédric Klapisch interprété notamment par Romain Duris (Xavier) et Audrey Tautou, Cécile De France.

Je ne me ferai pas critique de cinéma mais je tenais à vous faire partager un passage et une métaphore psychologique très représentatifs de ce que nous enseignons dans la compréhension de la vie et de son évolution.

Un personnage présente à Xavier un canevas très joli dont je ne me souviens plus le dessin. Mais ensuite il le retourna "regarde, ce n'est pas beau, on voit tous les fils mais on distingue comment ils sont enchevêtrés. C'est la face cachée de la vie que l'on comprend par la suite".

Ce passage me fait aussi penser aux palissades trompe l'oeil que l'on dressait au passage de la Grande Catherine de Russie pour faire croire qu'elle traversait des villes et des villages de bonnes tenues.

Notre immeuble de vie est créé à la naissance par notre génétique mais aussi par les événements très positifs ou très négatifs que nous allons vivre en petite enfance et que nous allons reproduire ou compenser toute notre vie. Puis nous serons influencé par notre environnement familial, relationnel, scolaire et professionnel.

Si nous marchons sur deux pieds avec un pied d'appel que nous découvrons lors de notre scolarité et parfois que nous oublions, la vie est faite de la même manière avec ses préférences de fonctionnement et ses zones de stress et d'ombre, le côté obscur. Nous mettons des mots dessus comme avec les fonctions du MBTI, les flèches transverses de l'ennéagramme ou les étages de la Process Comm.

Dans la vie nous aimons voir les choses agréables et parfois nous sommes confrontés au côté face et obscur et obligés de le gérer avec effort. Nous sommes souvent protégés dans notre enfance et ensuite tentons de vivre avec bien être. Souvent nous découvrons cette face cachée après 50 ans où nous n'avons plus peur de retourner le canevas et prendre le temps de découvrir d'analyser enfin les réalités de la vie. Dommage pour les bébés

échangés dont on entend les histoires fréquentes car certains voient toujours la belle face alors que d'autres voient souvent l'autre.

Que cela ne vous empêche pas de faire des canevas. Et n'oubliez pas non plus, qu'en retournant un canevas ou un tableau ancien, on peut aussi y voir de belles surprises et de jolis souvenirs.

VIENS A JESUS

Viens à Jésus ! disait ou dit peut-être encore Hillary Rodham Clinton (Le choix d'Hillary de Gail Sheehy, Ed Plon 1999) à Bill quand un problème d'addiction pouvait endommager leur couple. Elle le disait afin de rester unis en osmose politique et charnelle qui le sauvait et qui la faisait avancer.

Cela ne remplaçait pas les assiettes et les verres cassés mais contribuait à rendre au cerveau une certaine réinitialisation en relation avec le cœur. Hélas, le "Viens à Jésus" n'est pas éternel surtout si la courbe du deuil n'est pas respectée et doit être renouvelé comme les péchés et les fautes car nous sommes humains.

Il est plus facile de se reporter et de confier des faiblesses et péchés à Dieu et Jésus que de demander à quelqu'un de raconter ce qui s'est passé... surtout quand on le sait déjà...

L'objectif analysé est à effets multiples

- faire en sorte que Bill se confesse pour mieux lui pardonner en espérant qu'il ne recommencera plus (se pardonner quoi ? lisez donc le livre...)

- faire en sorte de mieux comprendre pourquoi il l'avait fait, de mieux le supporter et de mieux en faire le deuil car elle avait besoin de Bill même si ce dernier ne lui rendait pas toujours

- échanger les énergies à travers les corps dans un énorme "câlin" et un "branchement corporel" pour ne faire plus qu'un comme pour le que j'enseigne au couple cavalier cheval avant de commencer l'épreuve

- mieux partager des émotions sachant que 70% réside surtout dans le perçu et le ressenti plus que dans l'expression (voir l'article sur la ligne de flottaison et la sage des 7 émotions)

- et le guérir, comme JESUS guérissait les malades, sans forcément attendre de miracle

A titre personnel, quand notre couple politique nous disputions pour x ou y raisons, nous allions nous réfugier dans une église pour faire la paix

car l'objectif était de gagner et elle avait besoin de cette énergie. Mais nous allions vraiment à Jésus, juge de paix sauf quand c'était plutôt moi qui le disais... Et qu'elle se souviene que les Clinton n'ont pas toujours gagné au départ et le livre ne dit pas combien de fois Hillary aurait du se confesser

Alors vous aussi, venez à Jésus ! ou à votre Dieu s'il n'est pas le même et pardonnez le s'il ne détruit pas d'un coup le mal que nous ne voulez plus voir ou ... faire voir et prenez en surtout à votre cerveau et votre personnalité.

Et comme disait ma maman : aide-toi et le ciel t'aidera !

LE MAITRE DE THE

Nous sommes souvent peu confiants en nous et ne savons pas exploiter nos connaissances, capacités, savoirs, savoir-faire et savoir être de façon élargie. Parfois aussi nous prenons d'autres habits qui nous permettent, voire nous imposent de maîtriser d'autres potentiels, en oubliant parfois que nous pouvons aussi appliquer ce que nous connaissons et qui fait notre force. Je vous propose l'histoire du maître de thé.

Un jour un maître de thé fut visité par un Samouraï qui l'engagea aussitôt à son service. Le maître de thé savait faire le thé mais ne savait pas pour quelle raison son maître Samouraï avait fait ce choix et cela ne l'intéressait pas. Peut-être était-ce à cause de l'arome du thé ?

Toujours est-il qu'un jour le maître de thé parti avec le Samouraï à travers le pays et s'arrêtèrent dans une ville. Je reviendrai dans 2 jours annonça le Samouraï. J'ai certaines affaires à régler. Mais que ferai-je donc seul et sans protection dans cette ville ? fit remarquer le maître de thé. Tu n'as qu'à mettre un de mes habits, tu ne seras pas inquiété. Aussi fut dit ainsi fut fait.

Le lendemain, alors que le maître de thé traversait la ville, un guerrier l'interpella : « eh Samouraï, je te défie demain à cette même heure si tu en as le courage ! » « Mais pourquoi devons nous nous battre ? » répondit tremblant le maître de thé. « Il en est ainsi, l'un de nous deux mourra ». J'ai toujours rêvé combattre un Samouraï. Il en va de mon honneur.

Le maître de thé ne sut que faire. Il se renseigna et alla trouver un maître d'arme puis lui expliqua ce qui lui arrivait. « Comment voulez vous que je vous enseigne le maniement des armes en un jour ? » lui répondit-il. « Que savez-vous faire ? » « Je sais faire le thé ». « Alors faites moi le thé ».

Le maître de thé s'installa consciencieusement, enleva son manteau et sa coiffe, échauffa ses poignets pour bien doser et verser, prépara ses affaires, prépara une dose avec doigté et fit chauffer l'eau sans la faire bouillir. Puis

il s'attacha au rituel du service. « Merci » lui dit le maître d'armes. « Je vous en prie, maintenant m'apprenez vous ? » « Oh, non je n'ai rien à vous apprendre, demain agissez comme si vous faisiez le thé ». Le maître de thé ne compris pas, partit sans poser de question mais retint le conseil.

Après une nuit un peu agitée, le maître de thé se retrouva à l'heure dite, harnaché de son costume et de son sabre. Le guerrier lui faisait face. « Alors Samouraï, es tu prêt à mourir ? » aboya--t-il ?

Le maître de thé ne répondit pas, il était concentré sur ce que lui avait dit le maître d'armes. Il enleva sa coiffe et la posa avec soin, puis enleva son manteau et le posa avec soin, puis s'échauffa les poignets, considéra son sabre et ses poignards puis les rengaina. Il resta concentré. Il se souvint alors de certains gestes de son maître. Il prit alors son sabre, fit quelques gestes, le fit un peu tourner et le leva solennellement comme s'il préparait le thé. Il était fort, il se sentait le maître de thé et maître Samouraï à la fois. Mais ensuite, il était bien incapable ensuite de savoir quoi faire car il n'était pas Samouraï... Voyant cette maîtrise technique et ce calme, le guerrier vint alors se prosterner devant le maître de thé en rendant ses armes et suppliant qu'il ne le tue pas.

Si le proverbe chinois que dit que « l'agneau en peau de tigre craint toujours le loup », l'agneau pourra au moins tenter de dissuader le loup en trompant son cerveau comme nous l'avons vu en *PNL* et se servir de la peau du tigre pour faire illusion dans un autre *blason d'identité*. Il pourra aussi agir en montrant l'agilité de l'agneau qui perdra peut-être aussi pour un temps son odeur. Mais gare aussi à la trop grande confiance si l'on vous demande une autre mise en pratique.

Et vous, dans la vie ou en entreprise, quand utilisez-vous vos habits de Samouraï ou de Tigre, et vos savoirs faire de maître de thé ?

BON VENT !

Il y a des mots ou des phrases que l'on emploie sans décoteurs à l'intention de nos interlocuteurs un peu comme quand on envoie un fax sans regarder l'accusé de réception. On blâme ensuite le récepteur d'avoir mal reçu ou mal compris alors que l'erreur vient parfois de l'émetteur : nous.

Au même titre que l'on peut réfléchir avant de passer sa ligne imaginaire et avancer sur ses deux pieds, il est possible de retenir ses mots ou de les adapter avant qu'ils ne fassent certains dégâts pour les autres ou pour nous-mêmes, sauf bien entendu en connaissance de cause. Le ton peut parfois nous éclairer sauf quand il s'agit d'un email ou d'un sms !

On peut dire « bon vent » aux skippers du Vendée Globe et on peut dire « bon vent » à une personne qui vous dit au revoir et que vous n'avez pas envie de revoir. Mais dire bon vent à quelqu'un qui vous donne un nouveau numéro de téléphone pourra signifier « profite bien de ce nouveau départ » ou « eh bien garde-le pour toi ». Chacun ses « lunettes » ou ses « écouteurs ». Même si vous l'avez dit sans intention mauvaise, ne vous étonnez pas si vous n'avez plus de nouvelles ou recevez une remarque bizarre...

C'est comme ces mots de « sale gosse » que me disait un de mes frères quand j'étais jeune (plus jeune...) de façon gentille mais aussi de façon méchante.

Cela me rappelle cette histoire du prisonnier qui attendait à un étage plus haut et qui fut abattu quand le supérieur envoya un... « Descendez-le ! »

Cela me fait penser à ce confrère africain qui ne comprenait pas que le « continent » était pour moi l'Europe.

Les exemples ne manquent pas.

Je reconnais qu'essayer de se mettre toujours à la place de l'autre en écoute active est parfois usant et qu'il est par contre facile de balancer que l'autre est « susceptible » pour éviter de s'excuser quand on s'est aperçu de l'erreur, sauf quand on ne comprend pas pourquoi on devrait le faire.

Si vous persévérez dans l'incompréhension, allez plutôt demander à votre cheval ! Non, je ne plaisante pas ... ce n'est pas une moquerie ni un rejet ! On utilise beaucoup la relation équipe pour le management ... A quoi aviez vous pensé ??

Allez bon vent ! (...)

Sommaire

La négociation raisonnée stratégique et psychologique
PRAJI, OPAC³Q³, 5S et 5M de préparation et de conduite de réunion
La fameuse « courbe du deuil » universelle
Coaching environnemental, social et financier : Heure d'hiver ou heure
d'été ?
Coaching ? conseil ? animation ? formation ? ... comment s'y retrouver ?
Entrepreneur, dirigeant, manager et... typologies de personnalité
La journée SPM® du dirigeant
La journée SPM® du politique
Coaching mental et opérationnel : La préparation SPM® du cavalier de
CSO
La séance de préparation SPM® du golfeur
Degrés d'autonomie, degrés d'apprentissage et sécurité routière
Le stress mal du siècle ? A en oublier ses bienfaits
Comprendre la solitude du dirigeant
La saga des 7 émotions
Où en est votre ligne de flottaison ?
Oéunologie et connaissance de soi
MBTI et sécurité routière
La règle de Saint Benoît au secours des organisations
La PNL ou le mystère de la lance sacrée
La PNL ou la magie de la petite barrette
L'hyper-matrice transactionnelle ®
L'exercice de l'aveugle
Le profil psychologique de l'altruiste « 2 » de l'Ennéagramme
Les degrés d'autonomie des fusions, acquisitions et transmissions
d'entreprise
Le triple effet de la relance POST 50 ® de la courbe de vie
L'effet de levier humain du renseignement et de l'intelligence économique
La planche à clous
Le coup de tamis ®
L'Union européenne des 28 à travers le Team Management System (TMS)
Faites travailler votre cerveau et jouez avec vos polarités
Rouge, orange et vert : la conduite tricolore de réunions
Croyances et généralités
L'effet de levier de l'approche humaine dans la gestion de crise
Sieste conseillée, voire obligatoire en entreprise
La magie et la force de la sincérité
Respirez de façon consciente et faites baisser votre tension et votre stress
Défilement de tir ou d'observation ?

Extravertis, rédigez vos emails...sans être connectés

Projection(s) !

Comment gérez-vous votre PRAJI ® transactionnel au quotidien ?

La Théorie des Organisations de Berne (TOB) au service des pôles de
compétitivité et des clusters

Le pardon de Madiba

Le canevas de vie

Viens à Jésus

Le maître de thé

Bon vent !

RESUME

.....

.....

.....



Officier en retraite et ancien élève de l'ESCP EUROPE, PARIS 1 et doctorant PARIS 2, François CHARLES est coach, conseil et formateur individuel et collectif en stratégie, management, développement personnel, créateur et animateur du Groupe NOVIAL®. Il a acquis une connaissance et une intelligence des métiers, du vocabulaire et des enjeux des organisations à travers des expériences fonctionnelles et opérationnelles internes en stratégie, management, maîtrise des risques, coopération et négociation internationale à la Délégation Générale pour

l'Armement, dans l'industrie et les services ainsi qu'externes comme consultant dans un grand cabinet d'audit puis de façon indépendante en stratégie, organisation au profit des groupes et des PME ou en protection financière et sociale pour cadres et dirigeants. Il suit les déontologies de la Société Française de Coaching et de L'International Coach Federation (ICF). Il est certifié MBTI et Team Management System, formé au 360°, à la Posture de Coach, à la Process Comm, à l'Ennéagramme, à la PNL et à l'Analyse transactionnelle, à l'intervention de crise humanitaire internationale, à l'analyse transactionnelle et au renseignement. Auteur des « fabliaux du management – penser autrement pour agir autrement », des booklets mémos®, et du modèle SPM®, il intervient également comme professeur vacataire dans certaines universités et écoles de management.