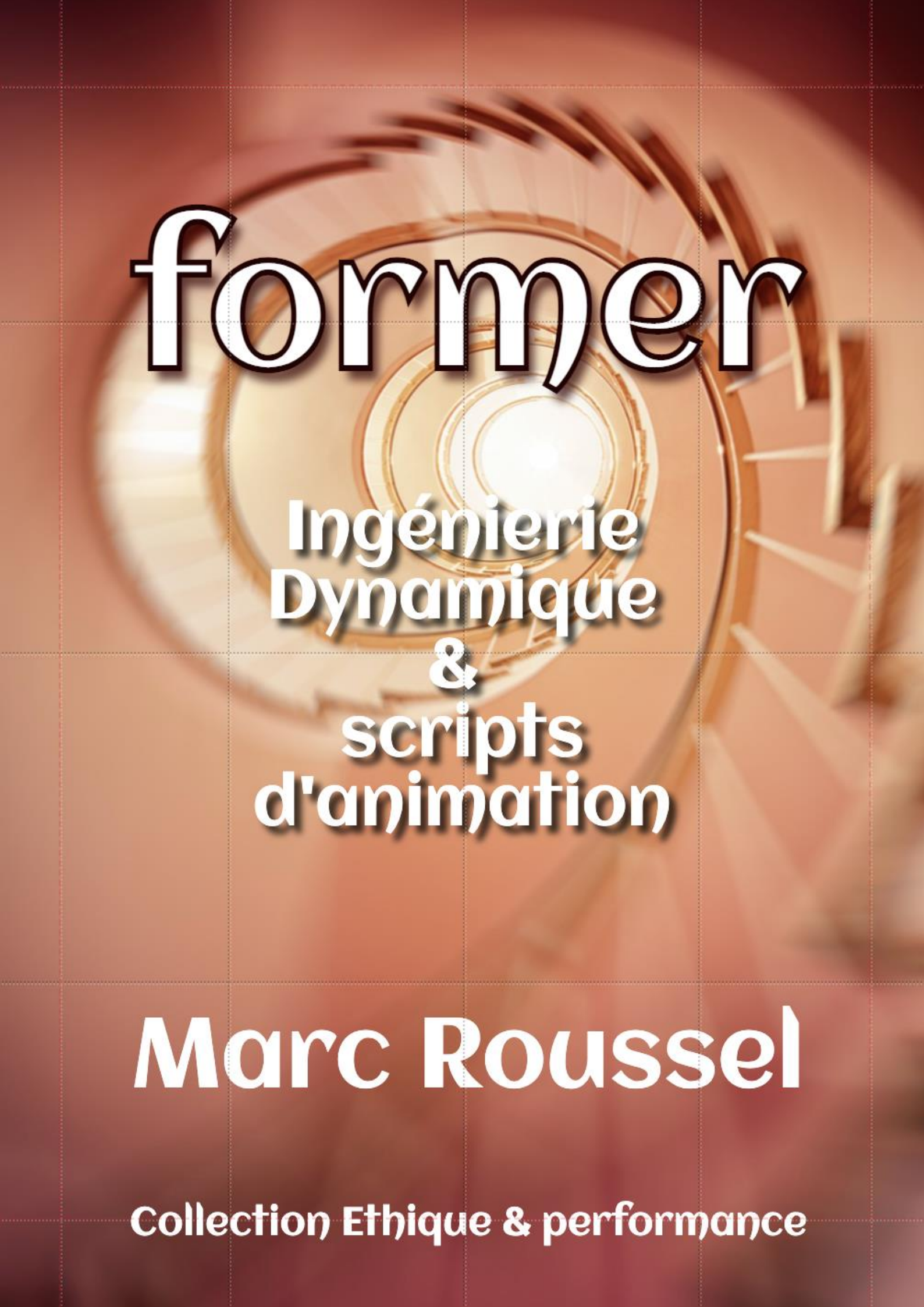




former

Ingénierie
Dynamique
&
scripts
d'animation

Marc Roussel

Collection Ethique & performance

INGENIERIE DYNAMIQUE DE FORMATION

Sommaire

INGENIERIE DYNAMIQUE DE FORMATION	1
INTRODUCTION	3
Chapitre 1 : La formation : un univers multi-vecteurs	11
Chapitre 2 : L'entreprise, lieu vivant de l'expression humaine	28
Chapitre 3 : Interdépendance, valeur ajoutée, échange gagnant-gagnant	41
Chapitre 4 : L'ingénierie et son cycle d'action	55
Chapitre 5 : Première étape : LA PARTIE DIAGNOSTIC	69
Chapitre 6 : La grille d'opportunité	114
Chapitre 7 : Des axes stratégiques au projet	120
Chapitre 8 : Cycle managérial	127
Chapitre 9 : L'Animation.	153
Chapitre 10 : Entraîner les participants à la communication	201
Chapitre 11 : Démonstration d'un concept	222
Chapitre 12 CONCLUSION	245

INTRODUCTION

Principes, Techniques, Comportements, associés à la Formation

J'ai consacré 16 heures d'enregistrement sur le mécanisme de la vente, 13 heures sur le management, dans le contexte d'entreprises que nous connaissons aujourd'hui. Ce matériau de base est destiné à la réalisation d'un livre. J'ai consacré de la même manière une quinzaine d'heures à la formation et j'ai inscrit mon expérience dans un cadre plus large, celui de l'ingénierie.

Cette introduction est une synthèse du cycle formation. Je n'ai d'autres supports que ma mémoire et ma réflexion pour présenter et développer ce cycle formation.

Ce texte est une transcription de bandes enregistrées courant 2000 afin d'optimiser le temps que je passais dans ma voiture. Cette transcription a été faite par Marie Christine Justet que je remercie ici bien chaleureusement.

Elle a réussi un travail de « morphing » entre le langage parlé et écrit.

BUTS : Essayer de délimiter le domaine d'intervention et présenter « la formation » que je pratique depuis 1987...

La formation recouvre évidemment des milliers d'aspects. Je dois mettre en évidence la structure fondamentale de celle-ci et faire ressortir les mécanismes qui attestent de son utilité. Je dois aussi délimiter les domaines dans lesquels j'interviens et qui sont aujourd'hui dignes d'intérêt. Faire ressortir la formation au sein de l'entreprise.

Montrer que les participants ont vraiment intérêt à s'impliquer dans une démarche de formation.

1. Présenter la formation du point de vue du consultant

Ceci me semble aussi important et il convient de mettre en avant les conditions que celui-ci doit remplir pour apporter une bonne formation.

2. Montrer la formation sous l'angle de la méthodologie.

Les méthodes sont en train d'évoluer. Elles forment des ensembles homogènes, s'inspirant de secteurs d'activités qui hier encore été séparés, comme, par exemple, la stimulation, la formation, les techniques du jeu.

J'aurai recours à des méthodes de formation qui ne sont pas forcément citées dans les manuels mais qui perdurent depuis des milliers d'années et qui représentent des modèles intéressants. Je pense au sport, au théâtre, à l'enseignement de la musique.

Je voudrais aller au-delà d'une simple description de ces phénomènes pour façonner un outil utile qui fera l'objet d'un livre dédié à la formation de formateurs.

Comme celui dédié au vendeur, cet ouvrage permettrait de mettre en évidence un contexte idéologique. Placé dans un contexte d'évolution générale, il serait à la disposition des entreprises et permettrait aux collaborateurs de prendre du recul sur eux-mêmes, d'identifier et de travailler sur des concepts, des modèles et des méthodes qui permettent de faire évoluer efficacement leur champ d'habitudes.

3. Finalité

Une des finalités de ce travail est de mettre à la disposition des gens qui s'intéressent à la formation la synthèse utile et pratique d'une expérience de quinze ans dans ce domaine.

En matière de formation, la sémantique suit deux logiques :

2 logiques

1. Une logique linéaire

Dans lequel vous structurez votre pensée en allant du général au particulier en suivant un plan logique et linéaire. Cette voie est une possibilité mais elle ne marche pas sur le plan de la formation.

Prenons un exemple de Logique linéaire

Pour analyser la vente, il faut partir de la compréhension du marché et de l'entreprise, établir le lien dynamique entre les deux et montrer qu'il existe un processus qui consiste à identifier la demande par rapport à une offre déterminée. Cette action s'appelle le *ciblage*. Si cette offre n'a pas pu être déterminée, elle fera l'objet d'une étude de marché.

1. Le vendeur va devoir faire un *ciblage*, c'est-à-dire se constituer un fichier de la cible qui l'intéresse et dans lequel il va trouver des personnes susceptibles d'avoir un projet. Le *ciblage* conduit à une réflexion sur le terrain.
2. Puis il va mener des actions de communication auprès de cette cible pour la faire réagir, un peu comme le pêcheur appâte le poisson. Ces actions permettent d'identifier les gens qui ont des projets.

3. Il va ensuite rencontrer les porteurs de projet en espérant que ceux-ci soient des décideurs. Ces rencontres se concrétisent par des prises de rendez-vous sur son agenda. Cette première étape suit le plan de vente, elle est logique et cohérente.
4. Puis vient la phase de l'entretien, où s'établit le climat de confiance tout au long de certains actes de communication. Cet entretien ouvre la porte de la découverte des besoins des clients.
5. Le vendeur se trouve placer au cœur de la problématique. Le client va se confier, parler, exprimer son point de vue sur ce qu'il a, ce qu'il aimerait avoir, sur ce qui lui manque.
6. Disposant d'informations suffisantes, le vendeur va pouvoir faire une étude particulière de l'offre et monter au travers d'un argumentaire, que cette offre résout bien son problème.
7. Dans la phase finale, il devra encore lever quelques hésitations complémentaires et répondre aux objections. Enfin, il entrera dans une phase de négociations.
8. Le vendeur a intérêt à verrouiller sa commande, à faire en sorte qu'elle soit bien valide avant de mettre en route le processus de traitement de la demande.

9. Ce processus est souvent un processus de communication et de production interne qui vise à livrer en temps et en heure.
10. Le vendeur aura passé toutes ces étapes avec succès lorsque le client l'aura payé et quand il aura produit les signes extérieurs de satisfaction et de motivation. Les signes extérieurs de satisfaction sont par exemple des lettres de félicitation, de témoignage ou de recommandation.
11. Deux étapes s'imposent donc au vendeur : remplir son agenda et son carnet de commandes et ensuite s'assurer la satisfaction et la faire se manifester. C'est ce que j'appelle la sémantique liée à la présentation logique d'une démarche.

2. Une logique dynamique

Mais, lors de formation, vous ne pouvez faire cela avec des vendeurs. Le point faible de beaucoup d'entre eux se trouve en amont, au niveau de la prospection.

La prospection est une opération exigeante. Le vendeur y dépense du temps, de l'énergie, pour des résultats peu tangibles dans l'immédiat. Elle exige discipline, organisation, régularité, maîtrise. Le vendeur est comparable à cet Homme qui creuse un tunnel et qui tombe sur la roche dure.

Il convient de travailler d'abord l'entretien car celui-ci met directement les gens en relation avec eux-mêmes. Ce travail libère un potentiel qui va activer la motivation, la maîtrise de soi, l'écoute, l'affirmation. Si le consultant peut

apporter aux vendeurs un outil concret et pratique pour améliorer l'entretien, les intéressés vont être placés dans une spirale positive.

Maintenant qu'ils se sentent plus en confiance et capable de conduire leurs entretiens... Nos amis les vendeurs ainsi armés vendeurs sont investi d'une volonté accrue de remplir leur carnet de commandes... Forts de ce surcroit d'énergie et de motivation, ils sont plus ouverts et désireux de travailler leur prospection.

Autres exemples de ces 2 logiques

Pour écrire un livre, il faut respecter une logique de compréhension.

Pour organiser une formation il faut faire appel à une logique dynamique qui est une déstructuration de la logique linéaire. Beaucoup de formateurs ont des difficultés car ils traitent leur information à partir de la logique linéaire. Rien d'étonnant à ce que les participants, peu motivés par les explications, baillent et ont le sentiment de ne rien apprendre de nouveau.

Par-contre les participants réagissent positivement quand l'information le processus par de la prise en compte de leurs propres perceptions des problèmes/solution et que l'animation prend en compte la dynamique de groupe...

Quelles compétences doit maîtriser un bon vendeur et comment peut-il s'évaluer et progresser ?

Pour répondre à cette question, le consultant dispose d'approches lui permettant de placer les problèmes à régler dans des structures dynamiques :

Situation actuelle $\Leftrightarrow$ Situation souhaitée

ou

Situation actuelle $\Leftrightarrow$ Situation redoutée.

Chapitre I : La formation : un univers multi-vecteurs

La formation amène à travailler sur beaucoup de registres. Le formateur ne peut se contenter de travailler simplement sur la compréhension. Il doit travailler aussi sur le registre émotionnel, et en faisant appel à toutes les mémoires (visuelle, auditive, kinesthésique...). La compréhension peut être placée à plusieurs niveaux :

Comprendre c'est voir, comprendre c'est expliquer, comprendre c'est faire, comprendre c'est aussi faire faire. Ces divers niveaux d'intégration sont très différents et leur mise en œuvre relève d'un haut niveau de maîtrise.

Le but est de bien connaître ces mécanismes pour pouvoir passer d'un niveau à l'autre. Sauter des étapes engendre souvent des problèmes.

Amener quelqu'un non préparé dans le faire faire crée un choc. Ce choc peut être pédagogique. Mais il est déconseillé de mettre systématiquement les stagiaires dans l'échec. Il est possible d'atteindre un bon résultat en adoptant des méthodes progressives.

La communication appliquée à l'information exige la compréhension de mécanismes qui ne sont pas forcément visibles et que beaucoup d'animateurs ignorent ou négligent complètement. Notre système d'éducation lui-même néglige cette dimension.

La pédagogie fait très peu référence au sport ou au théâtre, et pourtant, dans ces domaines précis, elle a une expérience millénaire.

Le théâtre est une très ancienne activité. Partir d'un point 0 avec un groupe d'individus pour arriver à la présentation d'une pièce de théâtre a nécessité tout un processus pédagogique au cours duquel le groupe s'est synchronisé tout en créant une procédure complexe. Étudier la pédagogie du théâtre semble très intéressant.

Prenons un sport, le judo. Ce sport permet aux athlètes d'acquérir un niveau de maîtrise personnel remarquable. Le seul signe distinctif de cette compétence est lisible par la couleur de la ceinture. Derrière ce sport se cache une procédure de formation extrêmement élaborée.

La formation néglige l'évolution du savoir-faire et la démonstration de la compétence. La compétence est la maîtrise d'un état d'esprit et de comportements qui permet d'obtenir des résultats. La formation en négligeant ces aspects fondamentaux ne s'intéresse pas assez à l'action et finalement assez peu aussi au succès, aux résultats... auxquels on préfère les spéculations et le doute intellectuel... Et la conformité aux autorités... C'est le monde des petits bras aux grosses têtes.

Notre travail consiste à offrir une *formation appliquée au succès et la capacité à atteindre son but*. Bien souvent ce but qui nous dépasse ne nous concerne pas seuls. En effet, nous évoluons au sein d'une équipe.

De la vie à la mort : un long parcours

Développement intellectuel

Nous naissons au sein d'un milieu plus ou moins structuré, une famille. Nous évoluons progressivement au sein de cette famille vers l'extérieur.

L'école dirige l'enfant vers un extérieur immédiat. Il va à apprendre les matières qu'il ne peut pas apprendre seul telles l'écriture, la lecture etc. Lors de cet apprentissage, il va prendre connaissance aussi de l'héritage du passé.

Cet enseignement lui permet de devenir compatible avec le monde extérieur. Puis en grandissant, l'enfant va plus loin dans l'autonomie et peut voler des ses propres ailes. Pendant très longtemps il vole à partir du nid jusqu'au moment où il va créer un nouveau nid.

Puis la vie lui permet de s'exprimer avec plus ou moins de bonheur. Adulte, il rencontre des difficultés qui le renvoient à ses propres limites. Un sportif disait "qu'une difficulté, c'est une lumière, une difficulté insurmontable, c'est un soleil".

Développement physique

Un développement physique s'opère, parallèle au développement intellectuel. Vers sept ou huit ans, l'enfant passe un cap particulier. Il a développé son autonomie. Puis, au passage de l'adolescence, il acquiert un deuxième degré d'autonomie physio-psychologique. Il peut engendrer... Jusqu'à trente ans, l'individu est porté par la dynamique même de la nature. C'est la phase ascendante. A cet âge aussi l'individu entre dans la phase de maturité psychologique.

Il entre enfin dans la phase de l'expérience. Il va continuer d'apprendre et de se former mais en expérimentant. Jusqu'alors il a été beaucoup sous l'influence du monde extérieur. Aujourd'hui il expérimente et réalise par lui-même les choses. Évidemment il faut aussi compter que le fait que certaines personnes, hélas une majorité, ont beaucoup de mal à être autodéterminées... La plupart de leurs buts sont conditionnées par les attentes de papa, maman, les amis, les mentors...l'accord social... N'ayant pas trop choisis leurs propres expériences, ils ont d'autant plus de mal d'en assumer tout l'enseignement ! En bref quand cela se passe bien, c'est grâce à leur talent et quand cela ne passe pas si bien ce sera la faute des autres et du monde

Trop souvent, donc, son système de croyances et de dépendance aux autres dans lequel il a placé sa propre vie ne lui permettra peut-être jamais d'opérer une expérimentation en dehors de ce cadre.

Expérimentation

L'individu fait ses expérimentations et vers l'âge de 40, 45 ans, arrive la phase du premier bilan.

Au milieu de la vie, le corps et l'esprit entrent dans une phase particulière :

Soit l'être humain est complètement identifié à son corps et il va descendre avec lui dans la vieillesse d'une façon plus ou moins active et positive.

Mais il peut aussi se sentir de mieux en mieux intellectuellement même si son corps lui renvoie une image contraire. En s'identifiant à son corps, il vieillit avec lui.

*En continuant de travailler et de se développer en tant qu'esprit,
ses chances de ne pas vieillir sur ce plan sont d'autant plus
grandes.*

Si par contre, l'individu s'identifie à ce qu'il est, croyant ou pas, il va chercher à maintenir son corps dans un bon état, porté par la conscience aiguë que la perception du temps et des valeurs, change. Il commence à capitaliser et à découvrir que sur le plan spirituel, il n'est pas loin d'une seconde naissance. Il va naître à lui-même. Il va découvrir qu'une route infinie s'ouvre devant lui...

« CE QUI PEUT CONDUIRE A LA REFLEXION SUIVANTE : L'ETERNITE, C'EST UNE VIE A LA FOIS. » MR

Fin de vie

Le temps passe encore. Le corps montre des signes d'usure. D'une façon ou d'une autre, il va regarder le monde d'une façon plus détachée. Beaucoup d'êtres sont « rabaissés à leur condition physique et matérielle car leur corps les fait de plus en plus souffrir.

Arrive le moment du détachement jusqu'à ce que le détachement soit total. Le corps retourne à la nature à partir de laquelle il a été construit et l'esprit s'en retourne là où il doit retourner.

Éducation

Si dès le début l'individu pouvait développer des conditions optimales, que ferait-il de sa vie ? A quoi l'utiliserait-il ?

C'est la question fondamentale. Tout l'art de l'éducation consiste à aider l'Homme à se mettre sur son chemin. C'est sa mission fondamentale. Dans une approche idéale, Elle lui permet de révéler à lui-même ce pour quoi il est fait. Elle l'aide à créer les conditions pour qu'il puisse faire émerger de lui ce pour quoi il est fait. Par l'enseignement et l'entraînement, cette éducation aide à développer les compétences et les aptitudes dont il aura besoin pour manifester qui il est.

Un enseignement doit aider l'individu à trouver son maître intérieur. Celui-ci n'est rien d'autre que la conscience qu'il a de sa conscience. Dès lors où cette conscience est éveillée il dispose du grand maître intérieur. Ce grand maître intérieur sait.

Dans certaines traditions, cela s'appelle l'âme. D'autres traditions disent que l'âme est connectée à une source de la connaissance d'elle-même qui n'est rien autre que la présence de Dieu en soi. Ceci est une révélation et dès lors que ce maître intérieur est activé, l'individu commence à grandir sur le plan spirituel. La spiritualité est peut-être au fond l'évolution de cette révélation.

Le grand maître intérieur est connecté au grand maître de l'univers. Pourquoi cette connexion ? Il est son délégué en nous. Qui sommes-nous vraiment, si ce n'est ce grand maître intérieur. Nous ne sommes rien d'autre que notre conscience. Nous sommes connectés à une dimension plus grande de nous-mêmes qui elle-même est connectée à la conscience du Tout.

Les mots nous font oublier ce qu'ils veulent expliquer et nous finissons par croire que les choses sont séparées. Mais en réalité, elles ne le sont absolument pas. Quand elles le sont, c'est parce que l'individu s'est identifié à des éléments partielles. L'individu s'identifie à une partie de son existence alors que toute la vie nous appartient.

L'individu vit aussi la notion de séparation dans son corps. Il a des mains, des jambes et une tête. S'il a mal au foie, il va soigner son foie simplement sans

penser que tous ses organes sont liés les uns aux autres. Il s'intéresse trop souvent à une partie au détriment de la totalité.

Si l'être humain ne s'identifie qu'à son corps, il finit par se couper de sources précieuses d'informations venant du monde et il perd de vue certaines réalités. Ceci explique en partie certaines de nos difficultés à l'heure actuelle.

Tout est lié à tout

Tout est lié à tout et tout renvoie à l'individu. Chaque action enclenche des phénomènes qui lui reviennent. Tout ce que l'individu fait aux autres, il le fait à lui-même. Comprendre cela lui permettrait de changer du tout au tout ses comportements, ses habitudes. Même les buts au quotidien changeraient totalement.

L'aptitude à prendre conscience de soi sur le plan analytique (qu'est-ce qui est bien et qu'est ce qui ne l'est pas ?), sur le plan émotionnel (qu'est-ce que je ressens qui me fait plaisir et qui ne me fait pas plaisir ?) relève d'une éducation de réelle valeur. Faire ou ne pas faire quelque chose est souvent associé aux regards des autres et à des codes moraux imposés de l'extérieur.

Se centrer sur le ressenti, sur ce que l'on aime ou pas, sur ce qui fait mal et fait du bien permet d'accéder à une autre vérité. Cette vérité éloigne parfois des conclusions faites par la tête.

Se reconnecter à son "je"

Apprendre à se reconnecter avec son ressenti est important car à partir de là, l'individu va pouvoir s'orienter et penser par lui-même. Il va prendre conscience également qu'il crée par ses choix ou par ses non-choix.

Faire un choix c'est créer. La vie toute entière semble en quête d'un équilibre basé sur la survie du plus grand nombre possible de formes de vie et au plus haut niveau possible de santé....

*« LA SOUFFRANCE DU MONDE PEUT
S'ÉVALUER A L'ÉCART D'UNE TRAJECTOIRE
INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE D'AVEC LA
TRAJECTOIRE OPTIMALE » MR*

L'individu va expérimenter quelque chose. S'il fait un choix conscient, il fera une expérimentation consciente. S'il fait un choix inconscient, il expérimente quelque chose sans s'en rendre compte. Cela signifie qu'il doit encore expérimenter jusqu'à ce que cette expérience prenne du sens.

En comprenant qu'il fait des choix ou des non-choix (ce qui revient au même), l'Homme crée sa réalité. S'il est conscient de ce choix, il crée volontairement sa réalité et devient responsable de cette réalité. S'il est responsable et qu'il le fait par choix, il garde le pouvoir de continuer dans une direction. Il va retrouver la conscience du "je" et va se sentir autoriser à assumer ses choix.

Se donner un rendez-vous avec un meilleur soi-même

L'individu, dans cette dynamique, va expérimenter une autre facette de lui-même afin d'élargir ce qu'il est aujourd'hui. Il va se donner rendez-vous avec un meilleur lui-même. Se projeter dans l'avenir, imaginer qui il aimerait être. Une fois que ceci lui apparaît, il va mettre en route le processus de réflexion qui conduit à la réalisation ou à l'expérimentation de qui il veut être.

Derrière la capacité à assumer ce qu'il est, à choisir et à expérimenter, se cache la liberté, valeur fondamentale et essence même de l'individu.

La formation au service de la liberté

« LE BUT FONDAMENTAL DE LA FORMATION EST DE SERVIR LA LIBERTE DE CEUX QUI SONT EN FORMATION. LE FORMATEUR EST AU SERVICE DE LA LIBERTE DE SES ELEVES. » MR

Le projet

Choisir qui je veux être et que je ne suis pas aujourd'hui m'amène dans le processus du projet.

Un projet consiste à créer une différence de potentiel entre ma situation actuelle et ma situation souhaitée.

Cette différence n'existe que lorsqu'il y a une *valeur ajoutée* pour soi. Cette valeur ajoutée pour soi, librement choisie et consentie, suscite de l'énergie.

La motivation correspond sur le plan émotionnel à des émotions telles que l'enthousiasme, la joie, le jeu et s'associe au plaisir.

La non-motivation correspond, sur le plan émotionnel, à la résistance, la colère, la tristesse, la peur et le doute. Elle enclenche des comportements de destruction et de résistance, d'autodestruction ; de fuite ou de défense.

Des émotions positives enclenchent une action constructive et permet la communication vers les autres.

La motivation correspond aussi à des émotions.

L'émotion est le point de jonction entre les -convictions, croyances, vision et le comportement avec lequel l'individu va s'impliquer dans l'action.

Faire comprendre ces mécanismes, c'est travailler sur l'essence même de la formation. Créer ou activer le moteur de la motivation.

Impliquer les gens dans des projets personnels ou des projets d'entreprise, c'est leur apporter un éclairage et les aider à expérimenter cette réalité. L'animateur doit bien maîtriser l'art d'amener les personnes à *activer du potentiel*.

Activer du potentiel n'est rien d'autre qu'amener les gens à prendre conscience qu'ils peuvent par eux-mêmes s'améliorer.

Ceci leur permet d'effectuer un retour sur eux-mêmes et d'activer leur liberté.

La formation : un art « nouveau »

La formation est un art nouveau¹. Il est psychothérapeutique. Il est l'art de l'entraînement sportif. Ce n'est pas un art de vivre mais il amène à travailler sur l'art de vivre sa vie.

La formation est un lieu de très haute valeur ajoutée, où l'individu entre dans un processus d'expériences accélérées.

La formation est une accélération de processus car elle augmente le taux d'expériences conscientes. La conscience de ce que l'on fait détermine la valeur de l'expérience.. En trois jours le formateur amène les participants à cumuler une expérience qui aurait nécessité des mois de travail

¹ Nous avons connu des périodes florissantes en matière de pédagogie. Mais il faut remonter loin dans le passé. Il semble que nous ayons finalement perdu le goût de l'étude et « l'aptitude à l'effort réalisateur » En ce sens remonter la pente descendue est quelque chose qui devrait nous apparaître assez nouveau !

La formation élève le niveau de conscience et augmente la quantité d'expérience qui lui permet de tirer consciemment son enseignement.

De l'importance de se forger un but à être.

Ce but doit être expérimenté. L'expérimentation ramène au temps présent. L'individu a à sa disposition des informations et des actions. Le champ d'application de l'information s'appelle l'action. L'action va produire des effets sur l'environnement physique, va ériger des formes qui n'existent pas, acheminer des particules vers un autre lieu. Pour ceci, l'Homme va utiliser les ressources énergétiques. Mais il va aussi utiliser des ressources psychologiques.

Tout ceci n'a du sens que s'il a un méta-modèle mental de ce qu'il veut être. Ce qu'il veut être crée entre **lui-aujourd'hui** et **lui-demain** une sphère qui va attirer à elle des ressources et des énergies.

Une maison est montée suivant des plans. Ces plans ont été élaborée avec des idées. Et avant les idées, il existait l'envie/besoin de la maison. Au moment où l'envie a été là, tout le reste a été créé dans l'esprit avant de pouvoir être converti en une succession de réalités de plus en plus matérielles. C'est le principe de l'incarnation.

Le désir a ensuite amené le processus de cristallisation. Entre l'idée d'une maison et sa réalisation, il s'écoule six mois. L'idée va devenir réalité en suivant des phases successives, visant à l'optimisation et à l'harmonie du dessin.

Au fur et à mesure de l'élaboration du plan, l'architecte affine son idée tout en continuant de créer cette idée.

Puis il se trouve sur le chantier. Muni d'un bon plan, il va pouvoir réaliser la maison.

Tout le jeu de la vie repose sur cette conception. L'Homme a certes à construire son environnement mais la construction la plus importante qu'il doit réaliser est sa propre construction.

Le travail est un champ et un lieu d'expériences qui permet à l'individu de découvrir qui il est et de vivre sa vie.

La bonne compréhension qui va de l'intention, de l'idée, de la motivation vers un résultat qui nous renvoie à lui-même passe par ces étapes de réflexion, de communication et d'action.

Le concept IRCAR

Il est né de cette prise de conscience. Il travaille sur l'intention, sur l'ouverture de l'individu pour être inspiré. Il laisse ensuite la vision s'installer et la fait valider par le cœur. L'individu sait ce qu'il veut être mais il ne l'est pas encore. Il faut le révéler, le tailler comme pour un diamant. Il existe une phase où le diamant est tout ce qu'il est mais il n'a pas encore de valeur. L'expérience va correspondre à la phase de la taille. En faisant ses expérimentations, l'individu se révèle à lui-même et découvre qui il est vraiment.

Le mécanisme **IRCAR** a emprunté des initiales tels que :

I pour Intention. Domaine de la motivation.

R pour Réflexion. C'est tout le domaine de l'activité mentale, de l'esquisse, de la réflexion, du plan, de la comparaison de la situation actuelle par rapport à la situation souhaitée.

C pour Communication. Il s'agit de se mettre en communication avec tous les participants aux projets, afin de créer un état-major, d'avoir des alliés avec qui partager ce rêve.

A pour Action. Puis il faudra passer à l'action, vivre et expérimenter les situations.

Une jeune femme voulait devenir consultante. Au regard de sa situation, de son âge, de sa formation, elle pensait que ce n'était pas possible. Mais elle avait cela au fond d'elle et c'était donc possible. Il lui a fallu réfléchir à la meilleure manière de réaliser cela. Elle a cherché les étapes pour y parvenir et à quoi devait ressembler l'escalier qu'elle devait gravir. Au fait, elle est devenue une consultante hors-pair !

R comme Résultat : L'escalier est magique car il permet d'accéder à un niveau supérieur d'une façon progressive. Dans la vie, nous créons des escaliers que nous empruntons pour pouvoir grandir et accéder à un point de vue plu élevé.

L'analogie de l'arbre marche aussi. Nous sommes tous des graines qui grandissent et deviennent des grands arbres. Il nous faut passer par de nombreuses étapes avant de devenir cet arbre mûr capable de libérer ses fruits.

Tels sont les thèmes centraux de la conduite de projets. Les gens intéressés peuvent travailler sur le projet de leur vie. Un travail en profondeur peut être fait sur leur passé, sur la prise de conscience de leur présent, sur la projection dans l'avenir. Un travail psychothérapeutique leur permettra de lever les résistances liées à des croyances limitantes et ils pourront faire émerger une vision à laquelle ils peuvent croire et à partir de laquelle ils pourront concevoir un plan.

L'architecte n'habitera jamais la maison qu'il a fabriquée mais il va aider à la réalisation du plan. Dans notre contexte, il ne s'agit pas de faire le plan à la place de l'intéressé. Il s'agit simplement de l'aider à faire son plan d'actions et à se former jusqu'à ce qu'il acquière cette autonomie particulière, cette autodétermination à prendre en main son propre développement.

Ce projet peut être à plus ou moins longue échéance. La mécanique du projet, quel que soit son champ d'application consiste à créer une différence de potentiel entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Ce concept est fondamental.

Ce schéma est un champ expérimental aussi bien sur le plan de la conscience que sur le plan de la réflexion, de la communication ou de l'action. C'est

l'archétype qui relie un individu entre ce qu'il est et ce qu'il pourrait -être. Il relie la réalité présente à la réalité future. Il relie l'esprit au monde, l'ange à l'humain.

La formation est l'espace-temps dans lequel les individus viennent grandir. La formation est un incubateur. Il joue le rôle de la couveuse. Le but de la couveuse n'est pas de garder les enfants. Elle doit leur permettre d'atteindre une phase de maturité. C'est un accélérateur, un condensateur, un régénérateur. La formation est un régénérateur. C'est une serre où les conditions optimales sont réunies pour qu'une plante puisse trouver les conditions qui lui permettent de s'épanouir.

Naturellement rien ne peut remplacer l'expérience autonome et réelle. La formation est un lieu où l'individu fait des expériences relationnelles. La formation prépare l'individu à faire l'expérience librement à l'extérieur sans filets...

L'élève peut devenir un meilleur formateur. Dans ce cas, l'espace formation va devenir dans le cas présent le lieu d'expériences extérieur.

L'école de maîtres de formateurs sera destinée aux gens qui veulent venir "incuber" pour devenir eux-mêmes des maîtres formateurs. Au travers de cette formation, ils découvriront qui ils sont.

Chapitre 2 : L'entreprise, lieu vivant de l'expression humaine

*AUJOURD'HUI, CE QUI M'INTERESSE, CE
SONT LES INDIVIDUS QUI OPERENT AU SEIN
DE L'ENTREPRISE.*

Remarque attristée

Ce qui suit décrit un monde, une intention de monde qui semble nous échapper en ce moment... Car, il apparaît assez nettement qu'une minorité de nos congénères s'en soit emparés pour son principal profit, pour s'assurer d'une plus grande liberté mais hélas acquise au détriment (quand ce n'est pas pure destruction) de la liberté des... 99% restants

L'entreprise est le *lieu vivant de l'expression de la nature humaine*. Les Hommes ont des besoins physiologiques, des besoins de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance et des besoins de développement personnel. Tous ces besoins permettent de nourrir une première dimension immédiate, ce qu'ils sont maintenant.

Il convient ensuite d'envisager la dimension familiale. Marié ou célibataire, l'individu a une dimension par rapport à sa sexualité. Elle va lui permettre créer un milieu familial.

L'individu existe aussi au sein d'un groupe. Un groupe est le lieu qui lui permet de réaliser ce qu'il ne pourrait pas réaliser tout seul.

Au travers des groupes nous accédons à un niveau d'actions et de réalisations qui nous permettent de mesurer ce que nous sommes en tant que groupe. L'Homme, au travers de la réalisation de son projet, fusionne avec le groupe. Dans une symphonie, tout le monde s'exprime d'une façon synchrone de façon que la résultante soit plus grande que soi.

Les Hommes au centre du marché

Les individus forment des entreprises et des associations plus ou moins officielles qui constituent les cellules d'un vaste tissu que l'on appelle le marché. Le marché intérieur d'un pays est connecté de plus en plus aux tissus extérieurs que représentent les autres pays. Même certains pays créent des associations et des liens entre eux de plus en plus profonds et de plus en plus vivants. Pensons à l'Europe, aux États-Unis d'Amérique ou à tous ces peuples qui cherchent aujourd'hui à rentrer dans le Marché commun

Une véritable synergie s'installe car le monde est traversé de part en part par des lignes de communication qui font le tour de la planète : Internet, les réseaux

financiers, économiques et culturels. L'Homme traverse le monde à une très grande vitesse. De la même manière, les événements se répercutent dans le monde en ondes et en vagues et provoquent des épiphénomènes à l'autre bout du monde. Ces réactions à l'autre bout du monde nous reviennent très rapidement.

Nous avons de plus en plus le sentiment d'être interconnectés.

Nous pouvons servir l'humanité en travaillant pour des associations ou en se connectant avec des idées universelles.

L'environnement physique, animal et végétal, la nature est ce qui nous préserve le plus, et ce qui nous rattache à notre état fondamental d'être humain. Notre nature est merveilleuse d'intelligence, de générosité et d'équilibre. Nous pouvons pour notre part maintenir cet équilibre et nous pouvons lui renvoyer quelque chose. Nous pouvons nous associés en tant qu'être habitant une planète.

Toute cette nature possède des liens très puissants. Elle est aussi bien interconnectée que le tissu humain.

L'Homme : une conscience vers l'Infini

L'Homme a une richesse spirituelle. Il doit s'adonner aux arts, se laisser nourrir par les arts, les idées. Il doit faire ressortir des modèles.

L'Homme, aux confins de ses connaissances, peut se poser des questions fondamentales : qui est l'Homme, d'où vient-il, qu'est-ce que cet univers illimité ? Pourquoi avons-nous aujourd'hui encore des difficultés à répondre à ces questions ?

Voilà une problématique qui s'oppose aux réponses tangibles et visibles. Mais plus l'Homme pousse sa recherche et moins les choses sont visibles et tangibles, malgré leur réalité.

Cette réalité invisible de la pensée nous amène à nous projeter dans l'avenir, à concevoir des choses qui n'existent pas encore afin de les réaliser et de les transformer en réalité concrète.

A force de voir ces réalités, l'Homme oublie d'où elles viennent. Elles viennent du domaine de la pensée.

Mais on peut se demander aussi d'où vient ce monde. Échappe-t-il à cette loi selon laquelle tout ce qui existe de matériel a d'abord été une idée ? Ce monde n'est-il pas la réalisation de l'idée de quelqu'un ?

Cela amène à personnifier une intelligence supérieure capable de concevoir un tel univers, Dieu. Le taoïsme donne des réponses à la raison d'être du monde et à sa finalité. Le bouddhisme, le christianisme, le judaïsme, la religion musulmane tentent de répondre à la question. De nombreuses organisations mettent en évidence des religions qui sont très riches et qui s'appuient sur d'anciens concepts ou sur des concepts nouveaux. Elles reconsidèrent des principes anciens (manichéisme, druidisme, chamanisme).

L'Homme est peut-être capable d'accéder à cette conscience de cet infini intelligent et peu tangible sur le plan matériel. Il peut avoir une relation directe avec cette source universelle de l'intelligence, de la puissance, du savoir, de cette source qui tient le monde cohérent.

L'Homme peut se prouver que Dieu n'existe pas en se laissant aller à des considérations puériles. Si Dieu existait vraiment, il arrêterait la guerre dans le monde, entend-on souvent.

Mais en même temps que penserions-nous d'un Dieu qui s'ingérerait dans nos affaires au point de les résoudre à notre place.

Que pense-t-on de la belle-mère ou du beau-père qui passent leur temps à t'expliquer la vie ! On a envie de le mettre dehors non. Certaines religions ont joué les belles mères et se sont fait sortir du jeu...

Toutes ces dynamiques doivent être nourries, servies. Elles représentent ce que nous sommes réellement. Nous sommes des humains auxquels nous devons associer la dimension de l'être

Le marché...

Le marché résulte de tous les besoins qui s'expriment de façon plus ou moins concentrée, hiérarchisée, cohérente géographiquement. Ces besoins

s'expriment dans le monde entier. Tel est le marché. Celui-ci fait ressortir un état de demande extraordinaire, d'une richesse phénoménale.

L'entreprise, structure particulière pouvant compter de un à des milliers d'individus, est une création de l'Homme. Elle permet à l'Homme d'agir au sein d'un système régi par des lois.

... et le gouvernement

Les états se gèrent au travers de gouvernements. Tous les gouvernements du monde ont besoin pour vivre de disposer de ressources. Pour pouvoir gérer le bien commun, ils ont besoin d'argent. Sans bons gestionnaires, ils sont livrés au chaos. Les gouvernements mettent en place des lois et des règles pour pouvoir disposer d'un impôt leur permettant d'investir dans le maintien du gouvernement qui est l'organe de cohérence d'un pays. Ce bien commun que représente l'impôt leur permet de réaliser certains travaux pour le bien commun. Le reste relève de la politique. Mieux vaut n'importe quel gouvernement que pas de gouvernement du tout. C'est une remarque assez désespérée, notamment quand on assiste à l'effondrement de notre démocratie et la mise en place de la pire des dictatures...

Malgré tout, l'absence de gouvernement est une condamnation nette au chaos, à la révolution. Nous savons que ces périodes sont des périodes de déstabilisation qui ensanglantent les pays.

Bien que très au-dessous de l'optima, les gouvernements garantissent un certain équilibre au plus grand nombre. Prenons conscience de la valeur de ce que l'on a et plutôt que de nous plaindre, travaillons à le changer ou à l'améliorer.

Dans l'idéal, un bon gouvernement est au service de toute la nation avec pour point focal la recherche de conditions de vie optimales pour tous les individus, familles et différents groupes dans la valorisation de l'environnement et le respect dû au vivant !

Il lui appartient aussi de s'assurer que les gens malhonnêtes ne puissent pas nuire et d'éviter ce comportement criminel de faire subir à tous les punitions qui ne devrait être réservées qu'aux criminels véritables.

Évidemment au regard de nos gouvernement et ce depuis des lustres, nous savons que celui-ci est tenu et au service de la classe de l'élite... Souvent une élite d'argent et intellectuelle avec un niveau d'Ethique très bas qui les fait plus ressembler à des mafias qu'autre chose.

Cependant, le gouvernement reste un incontournable partenaire social.

Il est bon de dire qu'on ne devrait pas confondre le peuple et son gouvernement, même si l'on peut penser que le peuple mérite le gouvernement qu'il a et inversement...

Si l'individu veut satisfaire ses besoins, entretenir son logement, sa famille et satisfaire l'ensemble de ses besoins... il doit créer de revenus, Donc produire quelque chose dont les autres d'utilité aux autres qu'il pourra échanger d'une façon ou d'une autre.

Doté d'un poste, d'un rôle, d'une fonction, cet individu va opérer dans l'entreprise.

L'entreprise est une organisation qui regroupe des ressources suffisantes pour résoudre un certain nombre de problèmes par rapport à une type ou une gamme de besoins. Elle correspond à une demande faite par le marché. Son statut juridique peut varier ensuite en fonction de la législation du pays. Elle peut avoir une structure plus ou moins figée, autoritaire, souple ou en réseaux.

Elle possède néanmoins une infra structure type : elle met en relation des fournisseurs avec des clients. Elle va activer trois forces : une force technique, une force relationnelle et une force administrative.

L'entreprise est un lieu où les gens apprennent à se motiver, à se mettre d'accord sur des buts à atteindre, sur des objectifs, sur des moyens ; des ressources. Ils se mettent d'accord sur une organisation, sur la répartition du

pouvoir², sur la régulation de l'information et de la communication. Ensuite il faudra réserver, consacrer suffisamment de temps à l'action et à la production. Celle-ci sera échangée avec l'environnement. Si l'échange est satisfaisant en volume et en qualité, l'entreprise recevra des rétributions et des financements.

Certaines entreprises sont très complexes parce que les Hommes le sont. Mais toutes restent le lieu où des êtres humains doivent apprendre à se motiver, réfléchir pour résoudre les problèmes, communiquer pour s'entendre, négocier, s'allier afin de pouvoir agir de façon efficace.

Il s'agit de dépenser un minimum d'énergie pour produire un maximum. Cette production sera échangée sur le marché. Chaque individu a intérêt à pouvoir faire cela.

Il faut noter que la règle de l'efficacité est souvent compromise par celle du profit maximum

La formation consiste à prendre du recul par rapport au quotidien, à prendre conscience de ce qu'est l'entreprise et le marché.

² Pouvoir... L'étude même superficielle montre que cette notion de pouvoir est biaisée du fait que le système tout entier est fait pour privilégier ceux qui ont le pouvoir de l'argent, qui semble primer sur tous les autres...

L'individu doit prendre conscience de son rôle, de sa mission fondamentale dans l'entreprise. La formation les aidera à développer les compétences qui leur permettront de développer et de maintenir cette valeur ajoutée. Ils pourront ensuite la transmettre et la communiquer de façon que les deux partis soient gagnant-gagnants.

Paradoxe

Il existe un paradoxe dans la formation entre l'unité et le tout, entre l'individu et l'équipe, entre la personne et le groupe, entre le service et l'entreprise.

Dans le règne vivant, chaque cellule travaille à sa survie. Elle prend de son milieu des informations et des énergies selon ses besoins. Elle travaille à maintenir sa fonction dans son milieu. Son comportement concilie l'intérêt du milieu et son intérêt personnel. Mais l'intérêt du milieu est toujours mu par la meilleure stratégie de survie pour le plus grand nombre.

En cas de pénurie, d'empoisonnement l'organisme cherche à maintenir au mieux son équilibre mais quand l'équilibre est rompu c'est la structure la plus haute qui est privilégiée.

Dans beaucoup de nos sociétés nous vivons un paradoxe étonnant et contre nature. D'une part la classe dirigeante applique le principe de diviser pour régner ce qui a pour effet le développement d'un individualisme forcené.

Chacun pour soi

Les individus s'organisent pour privilégier leurs intérêts et attendent que l'entreprise fasse quelque chose pour eux. Si celle-ci fait quelque chose pour eux, alors peut-être feront ils quelque chose pour l'entreprise.

La personne qui est investie d'un pouvoir dépense beaucoup d'énergie pour savoir ce que chacun de ses membres va pouvoir donner à son entreprise. Le paradoxe est évident. D'un côté, les unités attendent de savoir ce que l'entreprise peut faire pour elles et s'organisent en syndicat pour exiger qu'elle leur accorde telle ou telle faveur. Ceci peut se faire aux dépens même de l'entreprise.

Cette structure est malade. Les patrons mettent les gens à leur service; ils exigent d'eux le maximum en donnant le minimum, au nom de la rentabilité. Ce paradoxe explique l'essentiel des problèmes dans l'entreprise. Chacun cherche à tirer un maximum et au bout d'un certain temps, il ne reste plus à partager que des tensions, des systèmes de communication non transparents. La bonne volonté et la générosité de chacun s'en trouvent anéanties. Il n'est pas étonnant que la clientèle de telles entreprises va voir ailleurs. Certains clients entrent dans ce jeu et cherchent à tirer le maximum dans le sens de leur intérêt.

F2/A

La différence, existant entre les intentions du groupe et celles de l'individu, montre comment d'une façon inversement réciproque, chacun de ces deux pôles, collectif et individuel tire la couverture à soi.

Chacun est dans la stratégie de vouloir prendre le maximum à l'autre. Chacun pompe l'énergie et épuise l'énergie de l'adversaire. Les deux antagonistes sont persuadés que l'énergie est chez l'autre et qu'il faut la lui prendre.

Les employés pensent que pour agir, l'entreprise doit donner les moyens à chacun d'eux. Chacun pense que sans ces moyens, il ne peut pas agir. Il invalide sa propre capacité à réagir, proposer et créer.

L'entreprise pour sa part incommode le manque de résultats à la mauvaise volonté des employés.

L'ensemble du système est fondé sur un réseau d'échanges qui visent à donner le minimum. Tout est construit sur un minimum de négociations : tirer sur tout, réduire au maximum la part qui revient aux individus qui produisent, créent les services que les clients viennent acheter.

Les clients viennent moins pour acheter un produit que pour satisfaire un besoin et avoir du plaisir.

Satisfaire un besoin procure du plaisir. Le but fondamental est le plaisir. Vous ne donnerez jamais plus de plaisir au client que vous en avez vous-même.

Dans cette stratégie d'hostilité entre employés et patrons, la couverture finit par se déchirer. Tout le monde dort mal et tout le monde a froid.

Lorsque le processus est inversé, une dynamique extrêmement puissante s'installe et tout le monde gagne en énergie, en valeur ajoutée, en qualité de vie, en plaisir.

Pourquoi est-ce que chacun tire la couverture à soi ?

Chacun pense qu'il lui faut un maximum de couverture pour ressentir qu'il est bien. L'employé fait cela car il se dit qu'il aura une bonne rentabilité, qu'il va pouvoir mettre de l'argent de côté et acquérir de la stabilité. Cela va aussi lui procurer du plaisir.

L'entité doit vivre, c'est vrai. Mais dans cette stratégie, finalement, personne n'a de couverture et chacun finit par se détester.

Les deux antagonistes finissent par croire que celui qui a commencé, c'est l'autre. Cela fait penser à une cour de maternelle et chacun va se plaindre à la maîtresse parce que l'autre a commencé.

Dans le quotidien, nous pouvons constater que notre degré de maturité et notre capacité à travailler ensemble ne sont pas satisfaisants.

Au temps des cavernes le système fonctionnait mieux car tout ce que les Hommes faisaient avait une rétroaction immédiate. Tout était centré sur la survie. Dans un circuit fermé, tout le monde agit sous le regard des autres.

De la même manière, sur un bateau, le comportement de chacun a une conséquence immédiate sur la dynamique du groupe. Les comportements à valeur ajoutée sont clairement identifiés. Il en va de même pour ceux qui détruisent cette valeur ajoutée. Il en va de la sécurité et la survie du bateau.

Des comités de direction incompetents font endosser la responsabilité à leur équipe sans qu'il soit possible de faire quelque chose immédiatement. Mais tôt ou tard tout cela se paye.

Dans un monde régit par la loi de cause à effet, les effets reviennent tôt ou tard.

Chapitre 3 : Interdépendance, valeur ajoutée, échange gagnant-gagnant

Il faudrait pouvoir inverser ce processus afin que les antagonistes puissent collaborer et réussir ensemble.

La formation vise à agir sur la structure et doit aider chacun, placé à différents niveaux de la structure, à prendre conscience des facteurs communs et de ses mécanismes.

Il ne s'agit pas d'en prendre conscience seulement sur le *plan philosophique* mais d'en prendre conscience sur le *plan dynamique*. Il s'agit de prendre conscience de la boucle des échanges entre les niveaux hiérarchiques et la grande boucle de la chaîne des services apportés aux clients allant du lien des fournisseurs aux liens avec les clients.

Entre ces deux maillons existe le maillon de l'entreprise qui est lui-même constitué d'un ensemble de maillons qui forme une chaîne de services et d'interdépendances.

Cette chaîne est semblable à un ensemble de maillons interactifs non linéaires. D'un côté il faut considérer un process et de l'autre une organisation hiérarchisée. Tout influe sur tout.

Il faut donc que les participants de l'entreprise comprennent ce qu'est l'interdépendance, ce qu'est la valeur ajoutée, la chaîne des services, ce qu'est un échange "gagnant-gagnant".

Non seulement il faut le comprendre sur le plan philosophique mais aussi sur le plan dynamique. A chaque fois qu'un individu fait quelque chose contre son entreprise, il le fait contre lui. A chaque fois que l'entreprise réduit le bien-être de ses employés, elle fait quelque chose contre elle-même.

Ainsi de part et d'autre, nous sommes des antagonistes qui réduisent leur capacité à vivre et à être heureux.

Inverser le processus

A ce stade, je dirais que ce qui suit est vrai mais que cela serait possible uniquement dans un système d'entreprise où tout le monde serait actionnaire. En dehors de cette condition, les intérêts divergeants conduisent irrémédiablement à l'exploitation du grand nombre par le petit nombre.

En inversant le processus, un individu, conscient de la mécanique globale de l'entreprise, quel que soit son niveau d'ailleurs, doit comprendre qu'il doit donner le meilleur de lui-même. Et au fait, ce n'est pas tant pour l'entreprise qu'il a intérêt à faire ça... Mais bel et bien pour lui-même. Car quoi a quoi ressemble une partie, dans m'importe quel jeu, quand on y joue en traînant les pieds...

Il doit se dire que s'il est là, ce n'est pas par hasard. Nous avons dit en amont que quelqu'un qui est dans sa vie est quelqu'un qui est là où il doit être. Il sait que s'il est là et il a choisi d'être là.

La voie royale est de donner le meilleur de soi-même, indépendamment d'un but et d'un univers bon ou mauvais. Un individu doit prendre conscience qu'il n'est

pas là par hasard et qu'il peut évoluer, grandir et continuer de (se) donner le meilleur de lui-même afin de devenir excellent dans cette sphère d'actions.

Un balayeur doit devenir un super balayeur, un "ceci" ou "cela" doit devenir un "super ceci" ou "cela". Pourquoi ?

- C'est le moyen le plus simple d'être heureux et d'être co-créateur de sa vie, d'obtenir des résultats et de progresser
- C'est le moyen le plus simple de quitter une zone pour accéder à une meilleure zone où il est possible d'exprimer d'avantage ce que l'on est et qui l'on est.
- Ainsi chacun disposera d'un terrain de jeu plus intéressant, plus riche, plus vivant, plus puissant.

Si chacun dans l'entreprise développe cette attitude, les représentants qui agissent sur la dimension de l'entreprise s'ingénieront à chercher ce qu'ils peuvent faire pour aider les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes, sachant que c'est le meilleur moyen pour eux d'être heureux.

De la même façon l'employé devrait se demander ce qu'il peut faire de mieux pour être utile à l'entreprise, sachant qu'en faisant cela il sert son intérêt fondamental.

Imagine...

Imaginons qu'une majorité d'individus dans l'entreprise, au travers d'un travail de réflexion, de communication, et de démonstrations sur le terrain, puisse partager ces principes et ces valeurs au travers d'un mini projet au niveau de leur unité. Brusquement des milliers de problèmes disparaîtraient immédiatement.

Il serait bon de mener ce projet entre tous les acteurs de l'entreprises, y compris les fournisseurs, les syndicats, les clients, les spécialistes de la communication.

Des entreprises font des campagnes de publicité très bien faites, mais creuses au demeurant.

Il est indispensable de restaurer l'éthique, l'ensemble des pensées, des paroles et des actions qui contribuent à la survie du plus grand nombre, y compris soi.

Tout le monde doit prendre conscience de l'intérêt du droit, de la légitimité de donner le meilleur de soi-même. Chacun aurait matière à la plus belle communication qu'il lui ait été donné d'imaginer.

Ceci est du domaine du rêve, bien sûr. Très peu d'Hommes, de managers, de patrons, sont prêts à prendre conscience de qui ils sont vraiment et de leur rôle par rapport à cette dynamique.

Très peu comprennent ou croient en l'efficacité de ces principes élémentaires qui sont pourtant à la source et présents dans toutes les organisations qui ont eu du succès et quelque gloire dans l'histoire de notre monde. Les principes ne manquent pas, seule manque leur application. Les techniques ne manquent pas. Seule la pratique manque. Toutes les valeurs nécessaires pour pouvoir grandir ensemble existent depuis l'aube des temps. Elles sont fondamentalement les attributs de l'esprit ou de la nature humaine. Il faut beaucoup d'humilité, de modestie, de courage et se tenir debout. Notre éducation ne nous a pas préparé à avoir de telles attitudes. Nos formations à la communication sont inexistantes et de toute façon ne nous préparent pas à cela.

Avec de tels rêves, là où hier il n'y avait qu'un tas de cailloux, vous voyez se dessiner la vision d'une cathédrale.

Là où il n'y avait que neige et glace les Esquimaux voient des opportunités de survie. Il en va de même pour nous.

Chercher à donner le meilleur de soi-même en contribuant à l'effort collectif, c'est créer les conditions mentales qui vont agir sur l'attitude et le comportement de chacun.

Quand bien même il n'y aurait qu'un individu à le faire dans l'entreprise, des changements et des opportunités nouvelles se dessineraient dans l'entreprise mais principalement pour la personne elle-même.

Si un manager arrive à insuffler ce dynamisme dans son équipe, il s'en suivra des opportunités nouvelles et une meilleure qualité de vie pour tous.

N'oublions pas que nous passons huit, dix, douze heures dans l'entreprise ! Passer ces heures avec le sentiment de grandir et de progresser, ce serait déjà commencer à gagner sa vie.

Si un chef de division réussit à motiver suffisamment de chefs de service pour que ceux-ci adoptent ce genre de démarches et de comportements, il s'en suivra une révolution.

Si le directeur est aussi désireux de grandir, de progresser, de vivre pleinement sa vie de patron et de considérer son entreprise comme un lieu d'expression de la plus haute valeur ajoutée de lui-même et s'il réussit à motiver son comité de direction et à l'impliquer dans son processus, l'entreprise va grandir et engranger plus de bénéfices qu'auparavant.

Sauf quand l'entreprise est devenue l'esclave d'un fonds de pension ...

Restaurer la responsabilité et l'éthique

L'un des buts de la formation est de travailler sur cette dimension quelle que soit la taille ou l'envergure du projet. Il s'agit de restaurer la responsabilité et l'éthique chez quelqu'un afin de restaurer sa puissance et sa cohérence.

Je travaille depuis deux ans et demi sur un projet avec le grand groupe français n°2 dans le domaine de l'hôtellerie et restauration. Ce groupe gère des marques qui sont des entreprises, autour d'une holding. Je travaille avec l'une d'entre elles.

D'une part, nous avons identifié des basiques en matière de management : comment aider les gens à progresser et à grandir ? Comment aider les gens à devenir autonomes et à devenir des managers ? Comment créer un relationnel pour créer cela entre les collaborateurs ?

Nous avons instauré trois techniques pratiques, utiles, applicables sur le terrain. C'était d'ailleurs une volonté de la marque.

Premièrement : comment créer un engagement réel entre deux personnes pour instaurer une relation gagnant-gagnant sur la base d'une entraide mutuelle ?

Deuxièmement : comment transmettre un savoir-faire d'une façon utile pratique et durable ? Cela a été la technique des bouchons. A partir d'une compétence transmise, il est possible de mettre en évidence tous les aspects de la transmission de savoir-faire.

Troisièmement : le Coaching succès© et soutien© : dans une situation où tout va bien, comment faire émerger les raisons pour lesquelles cela va bien afin de les ancrer, d'amener de la reconnaissance et de construire de la confiance.

Une bonne relation professionnelle doit sous-entendre l'ensemble de cette construction et concilier aussi la relation individuelle.

En cas de difficulté, il est convenu de ne pas résoudre les difficultés à la place de quelqu'un mais lui apprendre à le faire par lui-même en appliquant la méthode de soutien et ainsi apprendre de ses propres problèmes, devenir plus responsable et autonome.

Pour réaliser tout cela, nous accomplissons un gros travail sur la gestion du stress, sur l'écoute, l'art de poser des questions et l'affirmation de soi.

Cet entraînement de groupe a un effet sur les principes, les croyances, les valeurs en termes de réactivation.

A l'évidence, nous avons des vrais résultats. Les gens sentent une meilleure relation avec leur management. Toute cette énergie est consacrée, au quotidien, à un meilleur traitement des demandes clients.

Témoignages

J'ai filmé plus de 100 témoignages de personnes qui racontent comment au quotidien, grâce à ces méthodes, ils ont pu obtenir des améliorations importantes. Les témoignages, pour certains, sont d'une extraordinaire beauté.

Il s'avère que les participants regardent maintenant autrement leur équipe de femmes de ménage et établissent des relations constructives avec elles et ils découvrent que tout devient plus simple et plus facile.

J'ai recueilli le témoignage d'une personne menacée de licenciement qui après avoir expérimenté différents parcours a pu se positionner pour devenir un bon pilier de l'entreprise

Ces témoignages sont corroborés par les managers eux-mêmes qui reconnaissent que leurs relations aux autres sont plus faciles, et ils perçoivent des changements chez les employés.

Le personnel, les managers, les responsables de ces managers témoignent très concrètement de l'intérêt de faire de la formation.

Pourquoi ce préambule ? Il ne s'agit pas de dire simplement que je fais des choses qui marchent, bien qu'au passage cela puisse être utile.

Un des directeurs régionaux m'a demandé comment expliquer aux actionnaires, qui eux sont centrés sur l'argent, qu'investir sur les gens améliore la qualité des relations qui améliore la productivité et que donc, c'est bon aussi pour eux.

Prenons la chaîne des services. Son organisation implique un management, une centralisation de l'information et des pouvoirs pour gérer les dimensions collectives et aider chaque individu à apporter sa valeur ajoutée. Cela va créer un effet positif chez le client, qui augmentera son degré de fidélisation et son

degré de recommandation. Fidélisation et recommandation sont les deux vecteurs principaux de la rentabilité de son chiffre d'affaires.

Que répondre ?

Avant de le prouver dans les faits, il faut montrer le mécanisme de relation de cause à effet entre la rentabilité, la fidélisation des clients et le rôle des équipes dans la délivrance des services.

Il faut ensuite apporter des preuves. Tout ceci suppose une éducation. Les patrons des chaînes, en relation avec leur management, doivent montrer l'évidence.

Une culture succès centrée sur le client

L'entreprise n'a donc pas encore une véritable culture succès ou une véritable culture centrée sur le client.

Je vous le dis tout net, on ne traite pas mieux ses clients qu'on ne traite ses employés...

*Pourquoi les patrons bossent 2 fois plus que les employés... C'est
leur boîte n'est-ce pas ?! A votre avis pourquoi lrs employés
bossent é fois moins que leur patron ?*

L'entreprise doit mettre en œuvre des enquêtes de satisfaction clients et comprendre quel impact joue un degré de satisfaction en plus ou en moins sur le chiffre d'affaires. Puis prendre en considération les investissements qui se rentabilisent sur le moyen ou long terme.

Une loi établit qu'un client satisfait est un client qui revient, qui recommande. Un client est d'autant plus satisfait que le service est de qualité. La qualité du service passe par la capacité des gens à le délivrer. Un service centré sur le plaisir doit se faire dans le plaisir. Compte tenu de la difficulté du travail, cela signifie que les effectifs doivent être bien traités et qu'on doit les aider à développer l'estime d'eux-mêmes.

Les actionnaires doivent comprendre la nécessité d'investir sur les effectifs et sur leur formation. *La formation est un accélérateur de prise de conscience* grâce à la pédagogie : se poser les bonnes questions et d'y répondre de façon intelligente. Les gens n'utilisent pas assez leur intelligence et c'est pour cela que la pédagogie joue un rôle si déterminant dans des phases de changement rapide.

L'éthique au service de tous et de chacun

L'éthique est faite des considérations, des pensées, des actions et des comportements qui contribuent à servir authentiquement l'intérêt de tous et de chacun.

Elle fait en sorte que tout le monde y trouve son compte. C'est la prise en compte des besoins individuels et collectifs. Cela sous-entend une vaste communication pour partager des valeurs et une réalité commune. Il s'agit de comprendre en même temps et ensemble ces mécanismes qui régissent l'intérêt commun.

L'intérêt commun est de réussir ensemble. Quels sont les valeurs, les principes, les méthodes, les processus qui conduisent un être à réussir avec d'autres ?

Nos accompagnements, en répondant concrètement à ces questions permettent d'avancer vers ce but magnifique

« Aider les gens à atteindre leur propre but. »

Chapitre 4 : L'ingénierie et son cycle d'action

Nous allons considérer l'ingénierie et son cycle : diagnostic, expertise, conception de programme, développement d'outils, animation et techniques d'animation.

Nous aborderons aussi le cursus et le programme, nous verrons quelles relations existent entre un standard et un applicatif.

Nous aborderons aussi d'autres sujets : formation intégrée à l'entreprise et de stimulation.

Nous allons décortiquer toutes ces notions. Ces vingt ans d'expérience que je vais investir dans cette réflexion sont la présentation de méthodes qui ont fait leur preuve, de méthodes qui marchent quasiment à 100 %.

Je travaille avec un nouveau client SURCOUF. Je vais appliquer des méthodes éprouvées afin de générer un très haut niveau d'enthousiasme chez ces collaborateurs.

Je sais que cet enthousiasme au départ va servir d'amorce à un processus qui va durer 2 à 3 ans.

Le fil conducteur va être constitué par l'ingénierie qui règle le cycle de de formation. La prochaine étape sera constituée par l'audit, le diagnostic et l'expertise.

Une relation remarquable existe entre l'individu et une entreprise. Nous pourrions faire l'analogie entre un organisme humain et un organisme social, de leur conception à leur mort.

Partons de l'individu adulte, autonome et de l'entreprise adulte et autonome. L'un et l'autre ont pour but fondamental de se conquérir, d'évoluer et d'exploiter davantage leur potentiel.

Entre l'image de soi aujourd'hui et celle de soi demain existe une relation dynamique qui s'appelle la motivation. La motivation est de l'énergie investie dans la conquête de soi.

Nous pourrions appeler cela l'amélioration. Nous utiliserons souvent la notion d'amélioration qui consiste à faire évoluer quelque chose vers un niveau plus optima. Une amélioration se mesure essentiellement au plaisir, et par une utilisation plus efficace de l'énergie.

Il s'agit de faire moins de dépenses d'énergie pour un meilleur effet.

Définition de l'ingénierie du changement

Le *changement* est cette force qui amène à la transformation. Il peut être positif ou négatif. Il peut réduire les chances ou les augmenter. L'individu peut évoluer ou régresser.

Le *changement* est positif globalement. L'univers est en évolution et si ce n'était pas le cas, je m'autorise à déclarer pour moi-même me comporter comme si l'univers était en évolution.

Nous allons croire que nous sommes inscrits dans une évolution globalement positive. Cette évolution peut nous amener à voir certains aspects changer. Là nous nous investissons dans une action individuelle ou collective pour opérer ce changement.

Ce *changement* va générer, par une réaction en chaîne, d'autres changements qui viendront déstabiliser d'autres zones qui alerteront certaines personnes pour agir sur cette dimension.

Ainsi chaque être humain, chaque groupe, travaille au sein d'une intrication de pensée et d'actions d'où résulte la transformation.

Dans un monde en perpétuel changement, la formation accélère le processus d'évolution.

INGENIERIE VIENT DU MOT INGENIEUR. LE MOT INGENIEUR EST ASSOCIE A L'INTELLIGENCE. L'INGENIERIE DU CHANGEMENT N'EST QUE L'APPLICATION QUI PERMET DE TRAITER, D'OPTIMISER, DE CANALISER LES FORCES DU CHANGEMENT.

Nous avons dit que l'individu était le méta-modèle de l'entreprise. L'entreprise et l'individu obéissent à un même modèle fondamental.

L'évolution d'un individu et de l'entreprise passe par l'évolution rationnelle de l'intelligence pour optimiser l'utilisation des forces du changement.

Travailler avec La courbe d'expérience

LA COURBE D'EVOLUTION DU SAVOIR-FAIRE TIENT A UN ALGORITHME SELON LEQUEL POUR UNE UNITE D'EXPERIENCE, NOUS AVONS UN POINT DE SAVOIR-FAIRE. IL FAUT DOUBLER L'EXPERIENCE POUR ACQUERIR UN NOUVEAU POINT. IL FAUT QUADRUPLER POUR AVOIR 3, IL FAUT MULTIPLIER PAR 8 POUR AVOIR 4, IL FAUT 16 POUR AVOIR 5.

Beaucoup d'expérience est nécessaire pour progresser. Ceci explique peut-être pourquoi nos progrès techniques ont été beaucoup plus rapides que nos progrès psychiques. La courbe d'évolution technique n'a pas été suivie par la

courbe d'évolution psychologique. La formation permet de concentrer l'expérience.

Un individu prend des cours de dessin durant un an. Il va concentrer l'expérience de centaines d'années de travail. Le maître est un concentré d'expérience associé à une dimension pédagogique, qui n'est autre qu'une capacité à transmettre.

CELA PERMET A L'ELEVE DE GAGNER DU TEMPS, DE SELECTIONNER LES EXPERIENCES UTILES QUI VONT LUI PERMETTRE DE COMPRENDRE, DE SAVOIR ET DE SAVOIR-FAIRE.

Un individu peut lire un ouvrage sur le management et vous ne constaterez qu'une très faible évolution de son comportement. Si pendant huit jours, il travaille d'arrache-pied à faire des expériences et à s'entraîner, il fera des progrès énormes.

Étapes de l'ingénierie de formation

Nous pouvons maintenant présenter brièvement les étapes de l'ingénierie de formation. Nous savons que tout changement, toute évolution ne peuvent s'opérer sans la *volonté*.

Cette *volonté* intervient après que l'individu est expérimenté quelque chose qui le fasse souffrir. A partir d'un certain moment, il en a marre d'en avoir marre de souffrir. Cela peut être un excellent déclencheur.

F2/ (Pas d'enregistrement sur cette face)

F3/A

A un certain niveau de maturité, il peut aussi décider d'une opportunité de changement.

Bien que sa situation présente soit satisfaisante, il va se projeter dans l'avenir et souhaiter changer ou améliorer certaines choses. Il va travailler à renforcer ou développer cette conviction de changement.

Une autre dimension, ***l'anticipation*** consiste, après avoir accompli un cycle d'ingénierie, de se remettre en position de créer l'avenir. Cela consiste à se projeter dans l'avenir seul ou en groupe.

Ce qui est vrai pour l'individu est vrai pour l'entreprise, les mécanismes qui décrivent le fonctionnement des uns permettra de décrire le fonctionnement des autres. Il existe une interaction étroite des deux dynamiques individuelles et collectives.

L'Homme et l'entreprise forment une sorte d'hologramme. L'Homme est la dimension fractale de l'entreprise. Chaque partie de l'hologramme contient le tout.

Prenons un hologramme, coupons un morceau de l'hologramme. Nous avons sur ce bout coupé, toutes les autres parties de l'hologramme. Prenons cela comme schéma.

Formation et Pensée holistique

L'hologramme est un concept, qui utilisé comme analogie, permet de faire passer des pensées d'un niveau élevé. La pensée holistique décrit des phénomènes globaux. Elle est le contraire de la pensée linéaire, chronologique qui analyse morceau par morceau sans considérer le système dans son entier.

Nous avons compris maintenant que *tout agissait sur tout*. La pensée holistique est capable d'embrasser le mécanisme où tout agit sur tout.

Le concept que nous allons décrire procède d'une approche holistique. Dans ce sens, il requiert des préambules parfois assez complexes. Il génère en même temps un mode de communication moins classique et fait appel à des techniques différentes.

Au niveau de la pensée, les éléments vont rentrer en résonance les uns avec les autres.

Formation et Motivation

L'autre approche de la motivation est une approche créative et consiste à se projeter dans l'avenir seul ou en groupe. Elle va utiliser l'une des fonctions supérieures du mental que l'on appelle le *rêve*. Nous allons l'utiliser comme outil fondamental de création.

Rêve et Création

Le rêve consiste à se mettre à l'écoute, à laisser venir à soi l'information. Le rêve est une méditation particulière qui permet à l'individu de se connecter à la capacité intuitive à créer les choses. Créer à ce niveau, c'est prendre conscience de. Créer.

*REVER, C'EST S'OUVRIRE ET SE METTRE A
L'ECOUTE DE SOI. C'EST UNE COMPETENCE
QUI NOUS OUVRE A LA DIMENSION LA PLUS
SPIRITUELLE DE NOUS-MEMES.*

La spiritualité individuelle comme la spiritualité de l'entreprise seront souvent abordées dans ce travail. La spiritualité*³ de l'individu est la dimension fractale de la spiritualité de l'entreprise. L'entreprise constitue un marché. La spiritualité du marché n'est que la dimension fractale de la spiritualité humaine.

En d'autres termes, il s'agit d'être un *témoin sensible* aux événements et d'être dans une écoute absolue. Nous allons au bord de notre monde et nous nous mettons à l'écoute de cette autre partie qui est aussi notre monde mais dont nous n'avons pas encore conscience.

Rêver c'est créer et créer c'est prendre conscience. Le même mécanisme s'appliquera à un groupe d'individus ou à un comité de direction. Ils emprunteront le même processus de création de l'avenir.

Un être collectif ou individuel qui accède à ce niveau de pensée par le rêve va avoir la révélation de ce qu'il veut devenir et il va créer un espace virtuel à partir duquel se créer une *différence de potentiel entre la situation actuelle présente, concrète matérielle et cet espace réel mais virtuel de l'imaginaire.*

³ Spiritualité, bien qu'il n'y ait aucun problème avec ce mot et qu'il renvoie à une facette essentielle de la réalité humaine... Il reste cependant un mot qu'il convient d'utiliser, dans la formation elle-même, avec beaucoup de précaution. Il ne faut pas oublier que les « porteurs de la philosophie matérialiste » lui ont fait la chasse pendant plus de 100 ans. Une chasse aussi stupide et similaire à celle faite aux sorcières d'antan... Aujourd'hui appelés gourous et coiffés de l'horrible étiquette de secte.

L'individu va laisser émerger son *meilleur possible*. Il peut explorer le possible dans toutes les directions. Le rêve a concilié un travail avec la conscience. Il se trouve dans le "je" et en même temps, c'est son cœur qui parle. En d'autres termes, la meilleure vision possible associe toutes les dimensions de l'être : les dimensions intellectuelles et émotionnelles, la tête et le cœur.

Ce différentiel crée de l'énergie.

Entre maintenant et demain, vous créez une *énergie, une envie d'aller vers un meilleur*. C'est ce que l'on appelle la motivation.

Formation et énergie

La première étape de l'ingénierie de formation consiste à créer de l'énergie et de la motivation. Il est inutile et dangereux de dépenser de l'énergie pour changer, évoluer, si préalablement l'énergie n'a pas été créée pour le faire.

Un individu dépend d'un milieu. Il convient donc de créer suffisamment d'énergie pour pouvoir vaincre l'inertie du milieu auquel il est connecté.

Il en va de même dans l'entreprise. Un audit entreprend un travail avec le directeur technique de l'entreprise sur la création d'énergie pour opérer des changements utiles et nécessaires dans certains domaines. Mais ceci ne servira à rien si le directeur est tout seul.

Quelle que soit la zone mise en mouvement, il faut qu'il y ait une demande, un désir, une conscience. Il faut s'assurer que son interlocuteur est un décideur ou être connecté rapidement avec la cellule de décision.

Dans le cas contraire, si vous n'avez pas accès au "je" autonome vous aurez beaucoup de mal à mettre en place une ingénierie de formation.

Vous dépenserez par-contre une énergie colossale : vous rencontrerez des gens, ferez des diagnostics, proposerez des formulations, élaborerez des tableaux. Mais comme le "je" de l'entreprise ou de l'individu n'est pas connecté, vous allez vous heurter au-final à une fin de non-recevoir. Tout cet effort aura été réalisé dans le vide et ne mènera à rien.

Dans ce sens, il est utile d'identifier rapidement qui décide car c'est le "je" qui a le pouvoir de décider et d'agir. Lorsque le "je" prend conscience du potentiel, de ce processus qui crée de la motivation, la spirale du changement s'amorce vraiment. *Le point d'amorce de la spirale du changement* est enfin trouvé.

Nous reviendrons souvent sur cette notion de point d'amorce du changement. Ce point d'appui est réaliste et concret dans le présent. Cette spirale va évoluer vers un point virtuel, vers l'image ou la vision de ce que l'on veut devenir.

Motivation, Responsabilité, Autonomie

Tel est le principe numéro 1 du tout changement. Lorsque le formateur amène son auditoire à prendre conscience de cela, il va créer une motivation mais aussi une responsabilité.

A partir de la motivation, de la responsabilité, le conducteur de projet va devenir autonome. Sans autonomie, responsabilité, positivité, pas d'aboutissement. Le formateur va substituer son énergie à l'énergie des conducteurs de projets.

Le formateur commet ici une erreur technique fondamentale. Il ne peut pas aider un individu ou un groupe à changer en utilisant sa propre énergie. Il ne peut qu'aider le conducteur de projet à mettre en place, par elle-même, pour elle-même, et en elle-même, un projet.

J'ai l'intime conviction d'avoir trouvé la raison fondamentale qui explique que beaucoup d'individus ou de groupes ne réussissent pas à changer ensemble.

Cycle d'ingénierie du changement

Un cycle d'ingénierie commence par la recherche du *point d'ancrage* qui permettra de générer cette spirale du changement. Le changement se fait à partir d'une *sphère d'attaque* qui est la *sphère des habitudes*.

Les habitudes sont les croyances et les modèles ancrés en chacun de nous et qui pilotent nos réactions et nos comportements.

Cette *sphère d'habitudes* possède une *force d'attraction* très grande. Projeté en dehors de sa zone de confort, l'individu est soumis à des tensions qui sont

Il existe des techniques plus ou moins choquantes et traumatisantes psychologiquement qui laissent des traces parfois difficiles à effacer. Il convient de respecter aussi le processus de changement.

La spirale du changement vers un nouvel orbite

Prenons comme analogie le lancement d'une fusée. La fusée est soumise à la loi de l'attraction terrestre. Supposons que l'Homme veuille envoyer une fusée sur la lune en ligne directe. Il n'y parviendra jamais car il ne tiendrait pas compte des forces de rotations et des forces qui fondamentalement sont des forces d'inertie en mouvement rotatif.

Il doit utiliser ces forces pour lancer la fusée. Le lancement ressemble à une spirale.

Aider quelqu'un à quitter sa zone de confort pour accéder à une nouvelle orbite suppose qu'il faille lui faire changer de plan. Le changement progressif, régulier et cyclique va lui permettre d'obtenir d'excellents résultats.

Naturellement, il va avoir l'impression de faire un détour. Mû par une pensée rectiligne, il aura tendance à considérer que ce détour est une perte de temps, qu'il ne sert à rien, qu'il coûte beaucoup d'argent pour de piètres résultats.

L'individu n'est pas prêt à jouer le jeu. Il va donc emprunter un raccourci et va aller dans le mur. C'est le paradoxe de la bonne foi. D'autant qu'il pense que ce qu'il a fait est le meilleur ! Il s'est prouvé à lui-même que consacrer du temps à la formation ne sert pas à grand-chose.

Le processus de l'ingénierie s'inscrit dans une spirale. La voie la plus rapide vers l'accession d'une situation idéale n'est pas la ligne droite mais la spirale.

Une spirale déroulée génère une courbe qui doit être approximativement une courbe exponentielle.

Chapitre 5 : Première étape :

LA PARTIE DIAGNOSTIC

Cette partie peut être appelée *l'audit*. Elle contient le diagnostic et l'expertise et va aboutir à une prise de conscience de la situation actuelle et de la situation souhaitée. Elle va déterminer quels sont les opportunités, c'est-à-dire les axes de changements et d'amélioration.

Faire un point sur l'état actuel de la situation du point de vue des clients, du personnel, des résultats globaux, expertisez le savoir-faire des meilleurs afin de disposer de modèles opérationnels : voilà ce que devrait couvrir un audit.

Il convient de pratiquer un audit d'une façon dynamique. Les participants vont devoir s'observer au travers du regard des clients, du personnel et de prendre conscience par eux-mêmes des réalités.

L'expertise permet à l'entreprise de prendre conscience qu'elle a des forces et que ses forces sont portées par certains collaborateurs. Ces collaborateurs dans le domaine management, vente marketing et autres ont une meilleure maîtrise que d'autres.

Ils obéissent à des principes, cultivent certaines valeurs, déploient certaines méthodes, mettent en œuvre des techniques qui conditionnent ces comportements et expliquent leurs résultats.

Programmes

Une fois mis en évidence le domaine de compétences nécessitant une action de formation, il convient de construire des *programmes*.

Ces *programmes* peuvent s'adresser à des spécialistes, à des débutants, à des personnes confirmées. Ils peuvent être standard, adaptés ou sur mesure. Ils peuvent faire l'objet d'une démultiplication ou pas. Ils peuvent être en résidentiels, en immersion ou sur site.⁴ Ils peuvent être dédiés à une population liée à une activité. Ils doivent être construits autour d'une préparation, d'une action et d'un suivi. Ils vont faire évoluer les intervenants vers un changement concret des habitudes sur le plan individuel et collectif.

La conception de programme ne s'improvise pas. Elle va prendre en compte la pédagogie. La pédagogie est à considérer avec l'animation et doit être intégrée au départ dans la conception du programme.

⁴ Aujourd'hui, en 2021 nous ajouterions bien-sûr le e-learning, la formation à distance...et demain nos avatars se formeront dans des salles virtuelles...

Nous aborderons l'ensemble de ces questions concernant la conception des programmes. Nous aborderons une deuxième partie de la pédagogie dans les techniques d'animation.

Bien souvent un projet de formation nécessite des *supports et des outils*. (J'ai vraiment l'intention de créer IRCAR Éditions©. Ces éditions seraient susceptibles de concevoir des outils pédagogiques, des supports de formation ou des écrits de sensibilisation à la formation. Je traiterai donc cette question-là par ailleurs.)

Management du projet

Il faudra envisager le *management du projet*. Disposant d'un projet, d'un programme et des outils adéquats, il est possible de passer à l'animation.

Dans certain cas, lorsque vous allez démultiplier cette formation en interne, vous allez former et initier des formateurs à la maîtrise de ce programme.

Dans ce cas, les formateurs doivent être choisis dès le départ et être impliqués dans tout le processus : le processus d'audit, le processus de conception de programme, les expertises, car ce sera là l'essentiel de leur formation.

Et comité de pilotage du projet

Le management du projet lui-même présuppose en amont la constitution d'un *comité de pilotage du projet* qui comprendra une, deux ou trois personnes et qui

aura tout le pouvoir de décision pour choisir des orientations et impulser au moment où il le faut l'enchaînement des process.

Sur un programme d'un an, le consultant peut être amené en parallèle à faire une communication écrite pour activer et stimuler. Il découvre malgré cela qu'il n'y a pas d'activation. Quelque part, toutes les conditions du programme ne sont pas créées...

Mais un comité avec un responsable et deux personnes disposant de quelques ressources qui est en relation avec le consultant responsable du bon déroulement du programme, peut mener un projet au bout avec un grand succès.

Sans comité de pilotage, à la moindre perturbation interne, au moindre changement de directeur, le projet s'arrête. L'entreprise n'a pas créé les conditions pour aller jusqu'au bout.

Le comité de pilotage, le ou les animateurs, plus le petit groupe de personnes dont on a expertisé le savoir-faire, vont mener ensemble le premier programme. Ce programme permet de tout caler. C'est la répétition générale. Autant le faire, sur la base du *volontariat*.

Le comité de pilotage va devoir communiquer son programme. Dans un premier temps, il doit sélectionner des gens qui, spontanément, sont demandeurs.

Pourquoi ? Une force positive et une force de changement sont installées. En associant votre désir de changement à une force de changement potentiellement en place, vous allez créer du mouvement facilement. Le train est déjà en marche et il ne faut donc pas se priver de cette énergie.

Pour intégrer cette énergie, il faut localiser ces gens rapidement par l'intermédiaire des managers et faire savoir que ce programme de formation existe. Sur une population, dix ou douze personnes se disent intéressées. Le groupe est constitué et vous allez pouvoir tester votre programme dans les bonnes conditions.

En matière de changement, on propose parfois de commencer par les gens difficiles... les antagonistes et les récalcitrants. Ce n'est pas une bonne idée. Un consultant expérimenté est capable de convertir cette « hostilité » en adhésion. Mais il est préférable d'aller chercher l'énergie là où elle est. L'énergie positive se démultiplie. Il faut accrocher la spirale de changement ou de progrès là où l'ancrage sera le plus solide. Le processus est amorcé dans le bon sens.

De plus en travaillant avec ceux qui ont le plus haut niveau de réussite et qui sont volontaires vous accueillez réception et valorisez ceux qui le méritent le plus ou en tous les cas qui sont les plus contributifs.

Comme vous le savez il y a une loi dans le management qui dit :
« qu'on a intérêt à récompenser les bons résultats si on veut continuer d'avoir de bons résultats

Ainsi vous restez juste en récompensant le bon comportement et l'attitude correcte. Vous permettez à quelqu'un qui demande une évolution d'évoluer. Celui qui n'est pas encore dans cette intention, a plus de chance d'entrer dans cette spirale positive.

En agissant de la sorte vous gagnez énormément d'énergie et de temps car ce sont ces personnes qui seront vos ambassadeurs les plus convainquant

Et qui vont faire la promotion du programme.

*Le consultant génère ainsi un partenariat solide sans avoir besoin
de combattre.*

(On se croirait du Sun Zu) Il ne s'agit pas d'être fort pour cela mais de comprendre la mécanique. En jouant avec cette mécanique, le projet acquiert de la puissance. Le comité de pilotage pourra jouer son rôle stratégique avec plus de facilité à chaque changement de phase.

Logistique :

La logistique du comité de pilotage (convocations, invitations, réservations de salle) est loin d'être négligeable.

Le comité de pilotage traite de l'information très concrète et de la planification et doit avoir une bonne approche relationnelle avec les participants aux formations. Ces points doivent être clairement établis dès la constitution et le démarrage du comité de pilotage.

La formation de formateurs sera traitée à part. Elle se fait en parallèle de la conception du programme. Il existe une méthode qui permet de valider le programme, de le tester et de former les gens dans d'excellentes conditions.

L'Animation

L'*animation* peut se faire par un seul animateur. Il s'agit du consultant qui accompagne l'entreprise dans ce travail. Mais ce n'est pas toujours le cas. Selon le degré d'expertise du formateur, il faut traiter cela dans la formation de formateurs. C'est un deuxième niveau de formation de formateurs. Il s'agit d'initier une personne en externe. La formation de formateurs consiste aussi à transmettre un savoir-faire dont la somme est un métier à part entière.

Dans un cycle d'animation, les participants vont entrer dans un processus qui idéalement devrait comporter *préparation, action, suivi*.

La préparation

La *préparation* peut être l'objet d'outils d'auto-évaluation, de lectures et de questionnaires. Ce peut être un entretien téléphonique, c'est en tout cas une démarche qui vise à préparer les gens, à les mettre dans les conditions d'information et de sensibilisation idéale pour faciliter le démarrage de la formation. Cela permet aux gens d'intégrer aussi certaines données théoriques.

Le participant peut étudier sur CD-Rom⁵, un mois avant. Il suit le travail d'information, le travail de tests. Il peut s'approprier un concept, des idées, un langage, des processus. Ce travail permet de gagner du temps et d'être plus rapidement opérationnel.

L'action

L'action est l'animation proprement dite. Elle suit un certain processus. On pourrait s'appuyer sur **IRCAR** pour le décrire.

⁵ Aujourd'hui, nous parlons de e-learning en ligne :-)

Il s'agit d'accueillir les personnes, de régler les détails pratiques, d'amener les participants dans un processus d'implication leur permettant d'exprimer leurs attentes, leurs considérations, leurs réserves.

Dans cette phase d'*empathie* et de *synchronisation* sur le groupe, la première étape est de créer un climat de confiance et de cadrer l'action. Il convient d'amener les gens à prendre conscience des conditions de succès de ce type de programme.

Ces procédures de démarrage peuvent intégrer des procédures de décompression dans le cas où les gens viennent avec des tensions résultant de leur quotidien.

Dans cette phase vraiment cruciale, le consultant crée la dynamique de groupe sur la base de sa crédibilité. Il va créer les conditions de bon fonctionnement.

En appliquant la loi de la spirale, il arrive que des groupes soient surpris des résultats obtenus. Mais si le consultant a négligé cette période et qu'il pense qu'il suffit de donner des explications aux gens pour qu'ils aient envie de bouger, il va au-devant de l'échec.

« Le but de la formation n'est pas de l'information mais de l'action. »
1^{er} pdt d'Harvard. Il s'agit d'aider les gens à s'approprier des méthodes et des techniques qui vont modifier et faire évoluer leur comportement.

Le comportement est un des aspects de la compétence. L'autre dimension du comportement est l'état d'esprit. C'est l'expression de la bonne volonté, de l'enthousiasme. Elle ne peut s'imposer, mais émane d'une volonté commune de vivre cette expérience.

Les gens décident. Un travail sur le vrai changement se traduira par des modifications sur l'attitude et le comportement. Le consultant devra donc bien respecter les lois fondamentales de la dynamique de groupe et doit avoir une bonne connaissance des mécanismes de la motivation.

Le consultant doit intégrer cela durant une matinée dans le démarrage de stage. Il va réussir ainsi à faire "décoller" le groupe. Il va le faire déconnecter de son référent quotidien et le placer dans un nouvel état d'esprit et une volonté de changement.

Le programme déterminera ensuite la nature de ces changements.

Avec ce groupe, le consultant va reproduire ce qu'il a fait avec l'entité qui à décider : le comité de pilotage. Il va créer un point d'ancrage de motivation. Il va amorcer un point de spirale.

Une société sans comité de décision fort qui veut ce changement ne peut rien faire. La même problématique décrite plus haut sur l'ingénierie de formation se retrouve ici.

Nous sommes là dans le processus pédagogique. Ce processus est l'équivalent d'une ingénierie de formation. Ce sont les mêmes étapes appliquées aux relations avec le groupe

Le marketing est similaire à la vente à la différence près que le marketing concerne le marché et l'entreprise et que la vente concerne un secteur et un produit. La vente est donc contenue par le marketing. A un certain niveau, la vente et le marketing se recoupent complètement.

L'ingénierie de formation et le cycle pédagogique sur certains types de projets se recoupent complètement.

Le suivi

La dernière étape est le *suivi* et elle comporte trois dimensions.

1. Il faut prévoir un programme qui permet de capitaliser sur le temps.

Nous disposons d'un cursus intéressant en matière de changement qui comporte :

- Trois jours en immersion pour s'approprier valeurs, méthodes et techniques.

- Deux jours où les participants approfondiront la notion de gestion du temps et de priorité.
- La dernière journée sera consacrée à la mise en évidence d'un projet concret, centré sur un entraînement intensif destiné à l'acquisition de compétences.
- Entre les sessions des actions spécifiques peuvent être demandées aux participants
- A l'issue de chacune des sessions, il sera procédé à un travail de **recadrage** avec le comité de pilotage de projets.

Une analyse permettra ensuite de comparer le travail d'observation et de mesure de la performance initiale avec les résultats obtenus et les conséquences de ces résultats sur la fluidité des services, sur la rentabilité et la valeur ajoutée des équipes.

2. Le deuxième niveau de suivi est l'implication des gens qui, sur le terrain, sont les meilleurs relais de ce suivi.

Il existe deux entités à ce niveau :

1. La première est le candidat lui-même qui est responsable de sa propre évolution. Il a intérêt à repartir avec un passeport sur lequel figureront ses objectifs et son engagement personnel.
2. Les managers qui ont participé à cette formation vont être les meilleurs relais. Ils devraient être formés, directement ou indirectement, à des techniques élémentaires de coaching. Ils sont ceux qui jouent le plus grand rôle dans la fixation du niveau et de son évolution.

3. Il existe une troisième dimension au suivi : la confrontation avec le terrain.

Après avoir suivi un processus global, s'être entraîné sur la communication, sur la gestion du temps et des priorités et avoir mis en évidence des plans d'action, le suivi consistera à aller sur le site lui-même avec des personnes pour *finaliser le processus de mise en place des outils, des méthodes, des procédures ou des comportements* qui ont été travaillés pendant la formation.

F3/B

La stimulation

L'objectif de la *stimulation* est de créer une dynamique autour du jeu et de la compétition. Son but est d'impliquer l'ensemble du personnel concerné par l'action de formation autour d'un jeu qui va récompenser la performance liée à l'application de ce qui aura été travaillé pendant la formation.

La finalité de la formation est l'acquisition de la valeur ajoutée. La valeur ajoutée n'a de sens que par rapport au client. La formation a pour but d'augmenter le nombre de clients satisfaits (voir l'ouvrage STRATEGIES FONDAMENTALES). Il s'agit d'augmenter le nombre de clients satisfaits⁶ en tirant le meilleur parti des collaborateurs. Il faut donc mesurer ce que la formation doit avoir apporté.

Il est donc possible de concevoir un jeu qui va être géré et suivi en interne ou partiellement par une société extérieure.

Il faut déterminer quel est le vecteur analogique ⁷du jeu. Après l'avoir conçu et fait valider par la direction, il faudra le lancer et impliquer les managers pour qu'il soit opérationnel. Une fois le jeu terminé, il faut l'exploiter c'est-à-dire apporter les récompenses, etc

Les résultats, ceux qui intéressent l'entreprise ou l'entité globale sont des résultats perceptibles : gain d'une demi-heure sur la procédure X, économie dans tel domaine, augmentation du chiffre d'affaire; amélioration des marges et de la rentabilité finale nette après impôt, réduction du *turn-over*, augmentation de la stabilité des collaborateurs.

Il est toujours possible de quantifier.

A partir de là, il est possible de renforcer tous les acquis de la formation. Voilà ce qu'est le suivi. Il ne s'agit pas de faire de la stimulation pour faire de la stimulation. La stimulation apparaît comme étant le vrai fixateur ou le déclencheur qui va faciliter l'exploitation de tout ce qui aura été appris. Cela permet d'ancrer dans le quotidien les effets de la formation.

⁶ Les clients sont entendus au sens large. Clients internes comme clients externes...

⁷ Vecteur analogique : Par exemple une régate... Un tour de France ect...

Étapes de l'ingénierie du changement :

S'assurer de la motivation

Ce point fondamental se révèle au cours de l'entretien de découverte ou des premiers entretiens avec l'entreprise. Un décideur voit un intérêt personnel dans un projet qui vise à améliorer la performance et à réussir avec plus de facilité et de satisfaction.

Réalisation d'un audit :

L'audit peut être plus ou moins important et complexe selon la nature du projet. Cette enquête auprès des clients internes et externes établit un *diagnostic* de la situation, en termes de :

1. Résultats,
2. Moyens mis en œuvre,
3. Ressources humaines.

Il va permettre de diagnostiquer la corrélation et la bonne adéquation entre le process, les Hommes et les technologies. Le résultat obtenu permet de déterminer quelle est la situation exacte de l'entreprise.

La deuxième partie de l'audit est l'expertise.

L'expertise se fait à deux niveaux :

Elle doit aider les personnes impliquées dans ce projet à se forger une vision idéale de l'avenir du service, de l'unité, de l'entreprise, de la personne à moyen terme et mettre en évidence les compétences fondamentales qui expliquent cette réussite.

Elle permet la mise à jour des compétences de ceux qui réussissent. Cette mise à jour concerne les principes et les valeurs, les méthodologies, les techniques, les outils et les comportements. Ce matériau de base va être mis dans un processus pédagogique.

Ce processus pédagogique doit aider les collaborateurs à une prise de conscience, à une motivation, à une implication, à une compréhension des différents aspects pour pouvoir les tester, les approprier et les intégrer à leur quotidien.

Puis les compétences qui ne seront pas en place seront mises en évidence et des axes de stratégies de développement viseront à les faire émerger. Ces axes vont faire l'objet de projets. Ces projets seront gérés par le *comité de pilotage* des projets de l'entreprise (comité de direction) et des groupes de travail seront constitués avec un responsable de projet plus ou moins autonome.

L'audit classique

Consiste à noter sur une grille de lecture et d'observation les flux, les comportements, les procédures.

L'observation étant déconnectée du mouvement et du travail est perturbante. L'observateur tire des conclusions fausses dans la mesure où il ne peut pas dissocier son observation de l'effet produit par l'observation. Il observe la perturbation qu'il engendre.

Les recommandations qui vont découler sont parfois assez perverses. L'audit classique a un regard extérieur spécialisé qui renvoie aux forces et aux faiblesses.

Un audit dynamique

Se fait en interaction étroite avec les personnes.

Ce travail se fait dans le *mouvement, le partenariat et la collaboration*. Il ne s'agit nullement d'une observation qui va servir de photographie à une entité extérieure pour voir ce qui se passe et contrôler. L'audit dynamique vise un *processus de changement* dès le départ et fait l'objet d'une proposition. Cette proposition est la première étape du processus même du changement. Cet audit n'est pas neutre. Dès qu'il est enclenché, il provoque des réactions et des changements.

Vous faites décoller l'avion que représente votre dynamique, tout en apprenant à le faire. En ce sens, le consultant est donc lui-même un bon pilote, un bon pédagogue, sans pour autant se substituer à l'autorité de l'entreprise, ni aux collaborateurs. Cependant, il optimise au maximum toutes ces dimensions. C'est un niveau supérieur du coaching.

Première étape : Mise à jour de l'intention

Elle conditionne et donne du sens à la seconde. Cette première étape est la mise à jour de l'intention.

Deuxième étape : la conception des programmes

Cette deuxième étape va s'appuyer sur un cursus de modèles, dont 80% sont déjà réalisés. Si vous ne maîtrisez pas ces programmes, faites appel à un spécialiste.

Gandhi reçoit une femme dont le fils est malade. Il l'écoute, comprend son problème. Il lui fixe un rendez-vous une semaine après et lui conseille, lors de l'entrevue, de mettre son fils à la diète pendant trois jours. Étonnée la visiteuse lui demande pourquoi elle a dû attendre sa réponse une semaine. Gandhi lui répond qu'il n'avait pas expérimenté sur lui le fait de ne plus manger de sucre.

Comme Gandhi, le consultant doit s'assurer que cela marche. Il doit travailler un certain nombre d'expertises et avoir un réseau de collègues qui maîtrisent d'autres dimensions afin d'apporter à son client des solutions opérationnelles.

Si vous avez fait l'expertise d'un savoir-faire interne, vous allez pouvoir ajouter à cette maîtrise les aspects spécifiques que vous êtes allés cueillir auprès de ceux qui ont un savoir-faire reconnu dans l'entreprise.

Les participants vont pouvoir s'approprier des modèles standard pour beaucoup d'activités et de fonctions et vous allez valider ce modèle immédiatement en leur transmettant la *pointe* particulière qui va leur permettre d'agir.

Un forage est constitué de toute une machinerie. Mais seule la pointe en diamant fore. La pointe en diamant est donnée par l'expertise.

De la même manière, le saphir parfaitement adapté au sillon du disque est donné par l'expertise.

Quatre-vingts pour cent des formations ne font pas faire ce travail. Il faut vraiment que le modèle soit très puissant pour pouvoir aller jusque-là. La conception d'un programme est la maîtrise des procédures jusqu'à leur phase opérationnelle.

Voici un exemple :

Un cycle de vente est composé de *quatre étapes* :

1. Confiance,
2. Besoin,
3. Solution,
4. Engagement.

La partie confiance comporte aussi diverses étapes :

1. Prise de contact,
2. Rituel,
3. Cadrage,
4. Démonstration de la crédibilité.

Dans le *cadrage*, le *scénario* permet de délivrer des messages dans un certain ordre et d'une certaine façon. Ces messages seront ensuite adaptés à des styles de personnes différentes. Les messages seront exprimés en fonction de l'activité.

Dans la phase du cadrage, le formateur va démontrer sa crédibilité. Les vendeurs qui réussissent ont un rituel. Ils démarrent leur entretien d'une façon

standard. Les vendeurs qui améliorent leurs procédures d'introduction, visant à se synchroniser, à se mettre en phase avec leur client, à réduire la tension, à démontrer leur crédibilité d'une façon adroite, sincère et efficace font ensuite de réels progrès dans la découverte des besoins. Puis ils améliorent leur argumentation.

Chaque partie de la première étape, nous l'avons vu, se décompose en phases. Chacune des phases correspond à un scénario. Chaque scénario contient des messages et des actions. Cette dimension standard se retrouve dans toutes les étapes.

Les très bons vendeurs vont trouver des formules et des scénarios spécifiques. La spécificité va changer d'une société à une autre.

La prise en compte des différents styles comportementaux

Prenons le pilote et le médiateur par exemple. Avec le même message, les mêmes spécificités, les scénarios vont être modulés d'une façon différente en termes de rites et d'expression. Le but de la formation est d'amener les participants jusque-là.

Au moment de la conception des programmes, le formateur va faire émerger le concept, les étapes, les scénarios, les messages et les outils jusqu'à un standard.

L'expertise réalisée sur les meilleurs éléments par rapport au sujet donné permet de spécifier les scénarios. Le consultant pourra aussi proposer des scénarios adaptés aux différents styles de comportement.

A moindre coût, il dispose d'un séminaire parfaitement sur mesure. Le programme va statuer de la durée. Celle-ci, variable, selon les séminaires s'étale entre un et trois jours.

Une procédure de changement du comportement intègre du temps et le temps coûte de l'argent. En fonction des enjeux et de l'impact que l'on veut donner, on va calibrer le processus. Celui-ci peut s'étaler sur deux ans avec chaque année cinq jours de formation.

En fonction de l'objectif et du niveau à atteindre, le consultant doit calibrer la durée des formations.

S'il dispose de peu de temps, il va faire de la stimulation et les participants font une "opération coup de fouet".

Mais il est possible aussi de faire une "cure", un travail plus en profondeur. Un traitement est aussi possible.

Selon l'entreprise, son contexte, son niveau de maturité, le consultant va pouvoir choisir une des formes.

Le coup de fouet est une "cure de vitamines", rapide peu onéreuse. Une cure est un processus qui va plus en profondeur. Les gens peuvent partir avec un "coup de fouet" et finir par un "traitement".

Le consultant en entrant dans une entreprise sait qu'il peut faire tout cela. Il va peut-être commencer par un projet de coaching avec une seule personne en aparté. Dès lors, il va travailler sur l'ensemble du changement. Ce qu'il a fait avec un membre de l'entreprise est peut-être le point d'amorce de la spirale. Tout ce que vous faites est compatible avec ce que vous ferez plus tard.

Le formateur travaille sur la communication avec les vendeurs. Fondamentalement les principes, les méthodes et les messages clefs vont être les mêmes que pour les managers. Les deux activités sont liées par les lois de la communication. Les messages sur la gestion du temps et la gestion des priorités seront les mêmes pour un manager que pour un vendeur. La seule différence réside dans la nature du discours. Le consultant crée dans ses zones d'intervention des cadres de référence qui sont compatibles les uns avec les autres.

Une ingénierie du changement qui s'adosse à un cursus centré sur l'évolution personnelle compatible avec l'évolution collective, est une véritable valeur ajoutée.

Ce message fondamental doit permettre à l'entreprise de réaliser que c'est de cela exactement qu'elle a besoin.

Dans certains cas, les auditeurs ne révèlent pas toute l'ingénierie, mais seulement un de son aspect.

La démarche est très structurée mais confrontée au quotidien et à la réalité, elle devient complètement déstructurée. Une seule partie est activée. Parfois le processus s'arrête là et ne va plus loin.

Ce modèle est donc un hologramme. Il peut être exprimé complètement entre deux personnes en deux heures. Il peut être exprimé sur un projet concernant toute l'entreprise.

Logistique

Puis intervient la logistique. Il s'agit de lancer des convocations, réserver les salles, préparation et suivi. La progression se fait pas à pas. Chaque pas est une préparation, une action, un suivi. Une bonne anticipation sur la préparation permet d'avoir des séminaires rapidement centrés sur l'action, l'entraînement, l'appropriation.

L'action étant plus opérationnelle, les participants peuvent se projeter d'une façon plus forte sur le terrain. Le suivi va renforcer ce processus. Il est l'une des préoccupations de la préparation. Un manque de suivi entraîne de piètres résultats.

Il faut s'intéresser à l'*intention* de la personne, à son *intellectuel*, à la partie *réflexion*. Il faut toucher la partie communication, l'échange. Il faut placer les gens dans l'*action*, dans l'*expérimentation* concrète afin d'obtenir un résultat qui va laisser la trace désirée.

Il faut donc travailler sur les *sphères spirituelles, intellectuelles, émotionnelles, relationnelles, comportementales* pour obtenir des résultats sur le plan psychologique (satisfaction, bien-être, libération) et des résultats tangibles liés au comportement et à la capacité à faire.

Pour que tout ceci ait du sens, il faut ensuite investir ces résultats dans l'action sur le terrain. Relayée par le bon coaching des managers, les ancrages obtenus sont réellement forts et puissants.

Pédagogie inspirée du Judo et la mise en valeur de son principe gagnant-gagnant

Le judo est porteur de principes, de méthodes et de valeurs qui sont celles mêmes cultivées dans la communication, visant à grandir et progresser ensemble.

Dans la communication, par exemple, le travail se fait à partir du principe *gagnant-gagnant*. La méthode consiste à créer la confiance, comprendre la situation, s'entendre sur l'action et s'engager concrètement.

Le principe de l'efficacité anime cette action en obtenant un maximum de résultats avec un minimum d'énergie.

Le principe du judo est un principe gagnant-gagnant, c'est l'entraide mutuelle, c'est aspirer à l'amitié, c'est aider l'autre à réussir et à grandir. Le judoka travaille aussi sur l'efficacité, il utilise un minimum d'énergie pour un maximum de résultats en utilisant l'énergie de l'autre.

Le manager va utiliser l'énergie du collaborateur et va donc appliquer ce principe d'efficacité. Pour cela, il va *développer son écoute*, c'est-à-dire l'art de ne pas résister, de laisser l'autre venir, de le laisser s'exprimer et grandir. S'il fait cela, il sera gagnant également. Le judo est porteur de principes, de méthodes et de valeurs qui sont celles cultivées dans la communication, visant à grandir et à progresser ensemble.

Le consultant utilise une méthode pédagogique analogique se référant à l'expérience

Il est possible d'imaginer qu'après avoir fait une initiation aux principes de la communication, vous les amenez sur un tatami où un maître de judo va amener les participants dans une initiation très concrète, extrêmement vivante, parfois dépayssante, où il va stimuler un certain nombre de fonctions mentales et physiques et ancrer plus fortement et d'une façon analogique ces mêmes principes, valeurs et méthodes de base.

Le consultant peut utiliser une méthode pédagogique par l'analogie expérientielle*.

Aujourd'hui, je préconise et je mets en place ce type d'analogies expérientielles*. Cela crée un ancrage ****mnémonique**** et une dimension ludique qui crée des liens sous un autre angle et augmente l'impact de la formation.

Il est nécessaire d'intégrer cela dans l'animation. Cette méthode est possible et faisable, elle requiert une ouverture d'esprit et une bonne compréhension de la mécanique fondamentale du changement et du dépassement de la zone de confort pour expérimenter dans la zone de risques des nouvelles méthodes et des nouveaux outils.

Cette méthode permet de provoquer des changements en profondeur. Tout ceci se passe dans le respect absolu de l'individu, sachant qu'aucun changement n'est fait en by-passant le libre arbitre de chacun.

Ce sont donc des parcours d'expérience et les participants se font leurs propres idées. Si le process est bien fait, ils comprennent pourquoi certains réussissent avec tant de succès et tant de facilité pour la plus grande satisfaction de leurs clients.

Stimulation

La stimulation consiste à aller jusqu'au bout, aller sur le terrain, chercher à stimuler l'application de ces méthodes qui vont permettre d'obtenir des résultats concrets à la mesure de ce que l'on veut obtenir. Un jeu est créé et l'on connaît la puissance du jeu. La stimulation qui vient en prolongation de la formation permet au consultant d'aller vraiment au bout de sa formation.

A ce stade, une entreprise peut mesurer de façon très précise où elle en était, où elle est arrivée. Elle peut s'engager avec le consultant sur des résultats. Une formation n'est pas tenue à des résultats. Jusqu'alors, la formation était tellement intégrée dans des processus d'ingénierie du changement tellement mal contrôlée qu'il était impossible d'en mesurer les résultats. Finalement, les consultants ne pouvaient en aucune manière mesurer l'influence.

Si au départ, vous êtes prêt à aller jusqu'au bout, cela signifie que vous allez créer les conditions pour y parvenir. Vous allez faire un *diagnostic* qui permette de mesurer un certain nombre de phénomènes. Vous pourrez les mesurer à la sortie. Une *enquête de satisfaction clients* permet de mesurer un niveau, une seconde permet de voir si le changement a été perçu. Le consultant va disposer d'un processus qui permet de lâcher prise mais qui permet de contrôler un ensemble d'aspects sans forcément vouloir contrôler tous les aspects de cet ensemble. Il est dans l'intention du changement.

Il est important dans le mode pédagogique de pouvoir répéter les choses comme je viens de le faire. Cela permet d'ancrer des éléments de la première

réflexion et de s'ouvrir sur une nouvelle réflexion. La synergie de ces deux réflexions permet une appropriation plus facile des notions.

Diagnostic & autodétermination

Un médecin fait un *diagnostic* à son malade. Il ne lui demande pas son avis. Après avoir fait des sondages, des observations, fait faire des examens, il définit le problème du patient et propose des solutions.

Sans vraiment bien comprendre le pourquoi son problème et de la solution proposée, le pharmacien lui délivre des médicaments qui, au bout d'un certain temps, devrait faire disparaître la maladie.

Nous avons décrit là une approche de l'audit, du diagnostic ou de l'expertise. Celle-ci a beaucoup d'intérêt mais ne répond pas aux lois fondamentales de l'ingénierie du changement.

La seule personne à savoir quel est son problème et ce qu'elle envisage de faire pour le régler est la personne elle-même. C'est l'entité "je" quelle que soit la taille de cette entité.

Aider une organisation ou un individu à se prendre en charge, à développer son autonomie, à augmenter sa responsabilité et sa positivité, n'est pas se substituer à lui en termes d'évaluation de ce qu'il est et de ce qu'il devrait être.

Il est impossible d'aider quelqu'un qui ne veut pas s'aider lui-même. Aider quelqu'un sans qu'il ait à prendre part à la prise de conscience et à l'élaboration de la solution crée une dépendance.

C'est ce que font la plupart des médecins. Ils créent une dépendance. Lorsque vous êtes malade, vous ne vous posez pas la question de savoir pourquoi vous êtes malade. (Ce qui est la cause à 80% de la récurrence des maladie) Vous le constatez et vous allez chez le médecin qui va vous dire que vous avez un virus. Cela explique pourquoi vous êtes malade. Cependant, la vraie explication n'est pas le virus. Celui-ci n'est que la conséquence d'un comportement mental et physique par rapport à la vie.

Une personne malade a eu un comportement avec lequel il n'est pas d'accord, soit ce comportement lui a été imposé, soit il se l'est imposé.

Une personne vraiment malade vous répondra que la véritable raison de sa maladie n'a rien à voir avec le virus, avec la mécanique physique de la maladie. Elle vous dira qu'elle ne s'est jamais remise de la mort de son père, qu'elle ne croit pas à la vie, qu'elle est trop accrochée à ceci ou à cela, qu'elle a peur de ceci ou de cela, qu'elle est trop stressée, depuis qu'elle a changé de société elle a commencé à ne pas se sentir bien. Ces réponses sont surprenantes. Les malades savent quelle situation a généré leur état.

Le coaching ne consiste pas à dire à un individu que son problème est là, même si cela crève les yeux. Ce dernier va rétorquer qu'il n'a pas de problème et il va

se positionner dans une attitude de défense. Le coach se placera dans la position de l'argumentation et son interlocuteur se repliera en défense.

Le coach peut proposer dans un premier temps de faire le point sur la situation. Il propose de regarder ce qui marche bien dans la situation. Il va peut être découvrir que son interlocuteur a un problème avec son responsable hiérarchique et un problème de confiance en soi.

A partir de là, il va pouvoir commencer à élaborer un processus avec son interlocuteur.

Un patron commercial se demande comment faire évoluer la performance commerciale de ses équipes. Un coach lui répond ceci ou cela. A moins de tomber juste, le patron n'acceptera pas ces réponses. Le coach doit l'amener à parler afin qu'il puisse mettre à jour son problème.

Le diagnostic est d'aider quelqu'un à prendre conscience par lui-même de sa situation, de ses domaines de difficultés, des conséquences de ne rien faire pour faire émerger une motivation.

Face à un interlocuteur dans une phase positive, le coach va faire émerger son projet, et ce qui changerait si ce projet était atteint et ce qui l'empêche aujourd'hui de le faire. Il fera ainsi émerger une difficulté, un frein, un blocage. Dans un deuxième temps, le coach va lui demander ce qu'il faudrait faire pour franchir cette difficulté

Lorsque les intéressés ont mis à jour leurs problèmes, le coach va découvrir qu'ils ont des idées sur le moyen de la solution.

L'ingénierie du changement ne cherche en aucun cas à se substituer à la conscience de ceux qui décident. Le formateur ne va pas se substituer au "je" collectif ou au "je" individuel.

L'approche de l'audit, du diagnostic, de la conception des programme consiste à aider le "je" à prendre conscience de sa situation actuelle, de sa situation souhaitée et de découvrir les domaines dans lesquels les changements s'imposeraient, de mesurer les conséquences de ne pas faire ces changements.

Prendre conscience des conséquences de ne rien faire c'est créer la condition numéro 1 du changement, à savoir la motivation.

Mode d'emploi

Après avoir étudié l'esprit, regardons la forme. L'amélioration d'un individu dans le cadre de l'entreprise vise à accroître sa valeur ajoutée. Il va faire son travail avec plus d'efficacité, de plaisir. Mais qu'est-ce que la valeur ajoutée ? Cela signifie être plus efficace et travailler avec facilité et plaisir. C'est ce que nous ajoutons à un processus, une matière première, un produit. Ceci explique que les autres vont désirer l'acquérir. Cette valeur ajoutée n'a de sens que par rapport à qui elle est destinée.

Toute cible de la valeur ajoutée s'appelle le client qu'il soit interne ou externe. Le but de la formation est d'aider les gens à être plus efficace par rapport au client.

Le vendeur sait s'il a été efficace avec son client en le lui demandant. Voilà le miroir dans lequel chaque vendeur devrait se regarder le plus souvent possible.

F4/A

Le but de la formation est l'action. Mais dans quel sens va l'action ? Elle va dans le sens du client. L'entreprise ne fonctionne que par ses clients et tout ce qui se passe dans ses murs fait référence au client.

Elle n'existe que pour délivrer un service. Ce service n'a de valeur que dans la mesure où suffisamment de clients ont envie de l'acheter. Sans client pas d'entreprise. La formation vise à satisfaire plus facilement et avec plus de plaisir le client. Il est très important pour le vendeur, le manager, l'entreprise toute entière d'aller se regarder dans le miroir du client.

Enquête

Le diagnostic doit intégrer la notion d'enquête auprès des clients.

1. Il faut déterminer qui sont les clients. Il faut les lister, déterminer un échantillon, aller les voir directement ou par l'intermédiaire d'une société

dans ce domaine, et leur demander s'ils sont contents et quels conseils ils peuvent suggérer pour améliorer le service.

2. Il faut ensuite établir un étalonnage pour mesurer la satisfaction des clients et ses variations. Ceci devient un outil efficace. Les expériences en ce domaine montrent qu'*une corrélation directe existe entre le degré de satisfaction et la rentabilité*. Cette rentabilité passe par la *fidélisation*. J'invite tous les contrôleurs de gestion et ceux qui travaillent avec les chiffres de l'entreprise à se pencher sérieusement sur la corrélation entre la satisfaction et la rentabilité. Ceci nous amène directement au management.

Nous pourrions présenter les différentes techniques d'enquête. Mais ce n'est pas l'objet de ce travail et je vous renvoie à des sociétés spécialisées dans l'enquête ou le sondage. Certaines ont des spécialisations très pointues en ce domaine.

Une simple démarche consiste à identifier les collaborateurs proches de soi. Il est toujours souhaitable d'aller voir les collaborateurs, de leur expliquer que l'on est en train de faire le point sur la qualité du poste que l'on occupe. Il faut leur demander comment ils perçoivent le travail que nous accomplissons, et leur demander des conseils. Certains font très naturellement cette démarche.

La plupart d'entre nous n'avons pas assez d'empathie pour comprendre l'intérêt de cette démarche. Bien souvent, il nous faut beaucoup de courage pour aller se confronter à la réponse des autres. Il faut aussi beaucoup de courage à nos

interlocuteurs pour nous répondre de façon positive et constructive dans des domaines qui ne marchent pas aussi bien que cela et pour pouvoir l'exprimer. Telles sont les formes de l'enquête qui peuvent être appliquées sur 1 ou 5 000 clients.

Une enquête comporte trois parties :

1. La conception de l'enquête, le ciblage, et ce que l'on veut apprendre.
2. La formulation de cette enquête et sa logistique.
3. Il faut ensuite effectuer l'enquête et la dépouiller, puis analyser et communiquer.

L'enquête permet une évaluation des compétences qui permettent d'accéder à la scène idéale. Nous travaillerons sur l'opportunité offerte à l'entreprise et nous aurons besoin, à un moment ou à un autre, d'évaluer un certain nombre de compétences indispensables à notre développement.

Les résultats

Il faut tenir compte aussi des résultats lors d'un diagnostic. Que voulons-nous mesurer ? Un chiffre d'affaires, une croissance, une réduction, une courbe, un niveau ? Il est nécessaire de connaître la finalité de l'entreprise et dans quels domaines elle réussit. A partir de là, nous allons mesurer cette réussite.

Les résultats établis sont comparés avec les trois ou quatre périodes précédentes. Pour une entreprise, cela va être 3 ou 4 ans. Pour une division, ce sera 3 ou 4 semestres (idéalement 6). Pour un service ce pourra être 6 mois. Pour un service commercial, cela va peut-être être la quinzaine, ou la semaine. Dans certaines unités, on va mesurer les résultats toutes les heures.

Ceci va permettre d'enregistrer les progrès ou les régressions par rapport à un contexte donné.

Il existe différentes vitesses de progression, de 0 à 30%, de 30 à 60% et de 60 à 90%. Chacune de ces vitesses détermine des conditions dans l'entreprise. A chacune d'entre elles va correspondre un mode d'action préférentiel qui permet de réguler au mieux la dynamique même de l'entreprise.

Quand tout marche bien, il ne faut rien changer. Quand cela marche normalement, il est conseillé de surveiller pour continuer d'améliorer divers points au quotidien. La dynamique interne est en perpétuel mouvement. Maintenir un niveau opérationnel n'est pas forcément facile.

Action de succès

De 30 à 60%, l'entreprise enregistre une augmentation très nette du résultat. Dans la performance, il faut garder la tête froide et les bons résultats ne doivent pas euphoriser les managers. L'euphorie fait que souvent l'on relâche les barrières et les contrôles. Il convient donc de trouver rapidement ce qui

explique cette performance particulière, cette action de succès. L'*action de succès* devrait être notée et mise à jour.

Des *actions de succès répétées* permettent d'atteindre un certain niveau de maîtrise, un contrôle la zone avec facilité et plaisir, les résultats atteints sont élevés et correspondent à des niveaux d'excellence.

L'individu se trouve placé au *stade de la maîtrise*. Il est par analogie seul sur une autoroute à 240 km/h et ce n'est pas le moment de se relâcher et de se déconnecter. Il faut rester concentrer et ne strictement rien changer. Il faut continuer de faire ce que l'on faisait exactement durant la période précédente.

Expertise

Il est indispensable de prendre conscience des raisons qui expliquent ce succès. Il faut expertiser le succès de cette personne, de ce service, de cette entreprise, de cette division.

L'expertise consiste à aider l'interlocuteur qui a la maîtrise de sa zone à faire le point sur ses résultats, sur les actions qui conduisent à ces résultats, à mettre en évidence les difficultés qu'il évite grâce à son organisation et à ses méthodes. Il faut mettre en évidence les compétences qui, au quotidien, lui permettent de maintenir son activité à ce niveau, de mettre à jour les valeurs, et l'amener à prendre conscience de ce qu'il ressent lorsqu'il est dans cette situation.

Le consultant va observer, les principes, les techniques, les outils, les comportements verbaux et non verbaux. Il va regarder son environnement, son emploi du temps, les règlements qu'il émet, les consignes qu'il a édictées ces derniers temps, ce qu'il attend des autres et ce qu'il en obtient.

Tous ces paramètres permettent de faire l'expertise. L'expertise de la maîtrise est beaucoup plus large. Tout le poste est expertisé.

Parfois le niveau baisse et le comportement varie selon qu'il est en phase de hausse, de baisse ou de maîtrise.

En face de hausse, le consultant se trouve dans l'expertise, le feed-back, la relation à l'autre visant à impliquer son interlocuteur dans la réflexion.

En phase de baisse, le consultant peut revenir à des modes d'observation plus directs. Le consultant fait le point avec l'intéressé sur la situation et propose une stratégie d'amélioration.

Plusieurs niveaux de baisse ont été répertoriés, et à chacun de ces niveaux vont adopter des comportements et des actions managériales différents. Il est important pour L'animateur, le diagnostiquer, de rester relativement neutre mais de permettre à son interlocuteur d'exprimer la raison pour laquelle cela ne fonctionne pas et de mesurer le degré de non-responsabilité des personnes qui s'expriment.

Quelqu'un peut dire que cela ne marche pas parce qu'il a commis trois erreurs. L'interlocuteur qui reconnaît qu'il a fait des erreurs et qui comprend pourquoi il les a faites met en route un *processus de redressement*. L'animateur doit simplement lui demander comment il va s'y prendre et lui apporter le soutien nécessaire.

Quelqu'un qui commence à se justifier et qui n'a pas de *position d'acteur* ou de *position responsable* est en train de démissionner. Il perd le contrôle de ses responsabilités et n'est plus opérationnel.

Dans le cas d'un seul vendeur, ceci ne se voit tout de suite. Mais il n'en va pas de même pour toute une unité. Le diagnostic des résultats permet de situer très précisément l'unité, en termes de performance, et de positionner chacun des membres par rapport à la globalité. Ces outils d'observation sont extrêmement puissants.

Il est important de prendre en compte l'aspect d'expertise. Quelqu'un qui est entré dans la zone deux ans auparavant est en phase de succès. Il a fait ses preuves, est devenu opérationnel, a réussi à faire des percées. Il a une maîtrise de son environnement et il a acquis une aisance qui lui permet d'accumuler les succès.

Son éthique, ses compétences, son organisation fonctionnent parfaitement. Il est grand temps d'aller voir comment cette personne fonctionne.

Un « expertiseur », au cours d'un entretien, va amener la personne à réfléchir sur son succès et mettre à jour les différentes dimensions qui expliquent cette constance, ce résultat.

Il va ainsi disposer d'un *modèle* qui va enrichir la base d'opérations, de *procédures et de modes opératoires* relativement précis, d'*histoires concernant ses résultats* qui permettent d'alimenter la "légende interne". Il peut communiquer ces données au service de formation, au service de recrutement car il dispose de *profils de compétence* et de *modèles de compétences*.

Pour la formation, le recrutement, l'intégration, la détermination des évaluations de fin d'année, le consultant dispose d'une matière première exceptionnelle. Le document de cette expertise peut être utilisé à plusieurs niveaux. Pour la personne expertisée, ce moment est une reconnaissance extraordinaire de son talent.

L'ère des leaders

Cet outil de l'expertise remarquablement puissant permet de centrer l'entreprise sur la dynamique du succès. Créer une culture succès consiste à récompenser, valoriser et s'intéresser à ceux qui ont du succès et ne pas récompenser ceux qui n'en ont pas. Le consultant doit leur apporter du soutien, des formations et un bon encadrement. Telle est l'essence de la culture succès. Si tout ceci va dans le sens de la mission de l'entreprise qui est l'augmentation du nombre de clients satisfaits, il s'ensuivra une fabuleuse dynamique.

Ces stratégies sont au cœur de tout *leader*. Un *leader* est un *manager spécialisé dans l'évolution*. Un manager n'est pas forcément un leader. Il entretient une organisation et les conditions afin d'obtenir de bons résultats. Le leader, lui, est attaché à l'évolution.

L'ingénierie du changement sous-entend une très bonne maîtrise de toutes les clefs du management qui permettent de maintenir un certain niveau et une évolution. Elle ouvre *l'ère des leaders*.

Il existe des tests que l'on peut élaborer à partir d'un manuel. D'autres se trouvent peuvent être achetés tous faits. Ils permettent aux individus de s'autoévaluer en relation avec un professionnel. Il est possible ainsi de faire le point sur les domaines de force ou les domaines dans lesquels les changements pourraient être profitables.

Dans le domaine management, vente et relations clientèle, il est possible d'amener les gens dans des situations proches de leurs métiers et voir comment ils réagissent à ces situations.

Il convient de mesurer l'écoute, l'affirmation de soi, la gestion du stress, la sportivité, la capacité à mener un entretien, la capacité à s'approprier une méthode ou une technique d'un niveau de complexité variable. Le consultant pourra renvoyer à la personne un état de savoir-faire par rapport au management ou à la vente et lui apporter un regard sur les domaines dans lesquels des améliorations sont souhaitées. Ces tests doivent l'aider aussi à

mesurer son degré de résistance au changement et sa facilité d'adaptation qui déterminera la nature de l'entraînement adapté à son évolution.

Ces diagnostics sont actifs et participatifs et génèrent énormément de motivation. Ils sont centrés sur le respect et l'évolution, et les personnes impliquées dans les groupes apprécient ce travail.

Il s'agit de diagnostics dynamiques qui se font dans le mouvement. Les consultants qui montent et animent ces projets doivent avoir la maîtrise d'un certain nombre de savoir-faire.

Bons et mauvais tests

Le plus souvent, malheureusement, des tests sont organisés sans qu'il y ait ensuite délivrance des résultats. Il se peut aussi que ces mêmes résultats soient donnés et commentés à des personnes intermédiaires. Pour nous ce test n'a quasiment aucune valeur. Cela instaure une sorte de supériorité entre les gens. Cela crée une situation où certains sont bons et d'autres pas. Cela fausse la relation. Certains ont le droit de et d'autres pas. Beaucoup de personnes de talents moyens en matière de coaching et de pédagogie ont les réponses aux questions qu'ils posaient et ils n'étaient jamais remis en question et ils finissaient par croire qu'ils étaient beaucoup plus intelligents que ceux qui de temps en temps et qui ne savaient pas répondre à la fameuse question.

Toute une industrie des tests existe et des professionnels mettent à jour des systèmes de questions croisées, judicieusement élaborées selon des protocoles qui ont fait leur preuve. Certaines personnes sont magnifiquement formées à accompagner les personnes dans la prise de conscience des résultats des tests et savent le faire avec un respect qui permet aux élèves de profiter de ces effets miroirs spécialisés.

Je ne me permettrai pas de porter un jugement sur ces tests. Ils sont utiles et peuvent être mis en pratique pour le plus grand bien de l'ensemble des partenaires. Cependant, trop souvent, les personnes qui font passer des tests et qui les commentent n'ont pas toujours la formation suffisante pour être à la hauteur de l'impact que peut avoir le test sur quelqu'un.

Une entreprise déléguait son recrutement à une autre entité de la société. Cette société faisait passer des tests à des personnes en phase de promotion. Ces tests n'étaient pas adaptés à un individu en phase de succès. et celui-ci se retrouvait parfois mise en défaut ou en porte-à-faux par un test inadéquat par rapport à la phase dans laquelle il se trouvait.

Cela peut avoir un effet extrêmement pénalisant pour la dynamique de groupe. D'un côté des gens sont démotivés et peuvent se montrer rebelles soit soumis. Dans tous les cas de figure, cela génère soit des clashes soit des démissions. Cela crée des perturbations. L'entreprise dont j'ai fait référence plus haut subissait une véritable hémorragie de motivation et une hémorragie de personnels.

Les tests doivent donc être mis en place par de véritables professionnels. Concevoir des tests est un métier exigeant qui ne tolère ni l'intuition, ni l'improvisation.

Chapitre 6 : La grille d'opportunité

La grille d'opportunité est un concept que j'ai découvert et appris sur le terrain et qui a été mis au point par des gens très forts.

Je me suis complètement inspiré de leur démarche que je trouve pratique car je l'ai expérimentée des dizaines et des dizaines de fois et j'ai obtenu, à chaque fois les résultats escomptés.

Prenons une direction d'entreprise. Nous allons travailler avec le Codir. Le Codir et son manager sont réunis dans une salle et vont suivre une certaine démarche de réflexion.

La première étape va consister à oublier qu'ils sont là aujourd'hui pour se projeter dans un avenir en imaginant les buts qu'ils ont atteint à cette date. Ils se projettent dans cinq ans et sont arrivés au terme de ces cinq ans. Ils ont constaté que l'entreprise connaît un succès phénoménal. Tout lui réussit. Elle fait la Une de beaucoup de journaux spécialisés. Il s'agit de projeter ce comité de direction, dans un avenir idéal. Il commence à rêver et à expliquer à quoi ressemble ce succès.

Le rêve au service du succès

Les participants vont décrire la situation par rapport aux clients, au processus de production, à la délivrance des services, à la vente, à la relation clientèle, à la circulation interne, à l'image. Tous les grands aspects de leur réussite font l'objet d'une réflexion canalisée étape après étape. Après avoir mis en scène cette scène idéale, les membres du comité directeurs vont être en mesure de la synthétiser et de présenter au groupe la vision qu'ils ont eux-mêmes fait émerger.

Cela engendre beaucoup de discussions, de créativité, d'espoirs, de sérénité. Déconnectée de la réalité du quotidien et mise dans le contexte du succès, l'imagination peut fonctionner d'une façon positive. L'imagination créatrice peut alors fonctionner d'une façon positive.

L'imagination est créatrice. Prenons n'importe quel objet autour de nous. En remontant la chaîne de son existence, nous découvrons qu'avant d'exister il était une maquette ou un plan et avant une idée.

Une idée est simplement une image que l'Homme a de quelque chose. L'imagination est à rapprocher de l'image. Ce que l'on entretient dans son mental représente une réalité, et cette réalité, alimentée par l'attention, va configurer ensuite la représentation de l'avenir et va servir de point d'attraction des événements. Un événement est là et en fonction de ce que l'individu a dans la tête cet événement est significatif pour lui ou pas.

Ainsi la peur finit par créer l'objet de la peur. Nous finissons par obtenir ce dont nous avons peur. De la même façon nous obtenons ce qui engendre l'enthousiasme et la joie.

Une entreprise qui se paie le luxe de rassembler son comité de direction et de l'amener à utiliser son imagination pour se projeter dans l'avenir et créer une situation idéale met en route le processus inhérent à la création.

De la même façon, vous allez pouvoir restaurer un très haut niveau de motivation chez un individu si vous l'aidez à se projeter dans l'avenir et à imaginer qui il aimerait devenir idéalement.

D'un côté vous avez la tête qui marche et de l'autre vous avez le cœur. Si cette activité ne révèle pas un plaisir c'est qu'elle est trop intellectuelle. Ce travail ne vise pas à faire penser d'une façon linéaire. Ils lâchent prise sur le quotidien. Les individus sont projetés dans un avenir *successful* qu'ils vont pouvoir décrire. Le processus de la motivation est enclenché.

Transformer le rêve en réalité

S'arrêter ici signifierait rester dans le domaine du rêve. Il ne s'agit pas de rêver mais de transformer le rêve en réalité. Il convient de passer par une autre étape qui consiste à *décrire toutes les compétences qui expliquent ce succès*.

Indépendamment de ce que l'individu sait ou ne sait pas. Ces méthodes de travail de sélection, de synthèse se font en atelier et sont pilotées par un animateur averti. Elles permettent de faire émerger des scènes idéales et de décrire des compétences. Celui-ci va pouvoir exploiter concrètement cela.

Les compétences vont être hiérarchisées sur deux axes.

Le premier axe sera celui de l'importance, le second sera celui de la maîtrise actuelle.

L'axe de l'importance est un *travail analytique* qui est considérablement facilité par un *logiciel d'évaluation*. Ce logiciel ne fait rien par lui-même mais gère un système d'évaluation deux à deux. Deux compétences sont présentées au groupe. Le groupe est équipé de petits boutons figurant le oui et le non. L'ordinateur traite les réponses. L'informatique fournit un résultat immédiat et fait apparaître le degré d'éparpillement ou le degré de consensus sur chaque décision.

Dans le cas d'un trop grand degré d'éparpillement, cela permet de retravailler parfois sur la compétence. Il ne s'agit pas simplement de jouer avec des idées mais de faire ressortir des axes stratégiques sur lesquels tout le monde est d'accord et a participé.

La phase suivante consiste à revenir à la réalité. Les participants disposent d'une grille de compétences et vont mesurer leur degré de maîtrise de chacune de ces compétences.

Si des enquêtes ont été faites auprès des clients, auprès des personnes et des populations ciblées, les participants vont disposer d'éléments incomparables pour évaluer ces compétences et c'est là que la boucle se boucle. Les compétences sont hiérarchisées. Dans certains cas il est possible de faire évaluer par le client le degré d'importance de ces compétences. Il est aussi possible de faire évaluer par les différentes populations ciblées leur estimation de leur degré d'importance. Ainsi est mis à jour le degré de corrélation entre le comité de direction et le personnel. Les écarts qui pourront être mesurés nécessiteront de la communication et des ajustements.

Un groupe bien motivé est capable de soulever des montagnes si l'ensemble de ses membres est bien synchronisé sur un ensemble de valeurs.

Une fois ces compétences évaluées, leur degré de maîtrise mesuré, une grille va croiser ces deux axes. Dans les quatre zones ainsi déterminées, vous aurez une zone des compétences moyennement importantes.

Nous maîtrisons certaines de ces compétences que nous appelons un "léger avantage". Nous n'investirons pas là. Certaines compétences que nous ne maîtrisons pas ne sont pas très importantes. Ce sont les "petites misères". Elles ne sont pas prioritaires et nous n'investirons pas là.

Nous maîtrisons par-contre certaines compétences qui expliquent le succès. Nous avons une *priorité en termes d'expertise du savoir-faire*. Il est important d'aller voir les personnes qui maîtrisent cette compétence et d'expertiser leur savoir-faire.

Le consultant disposera ainsi de supports pour la formation, de grilles de lecture pour déterminer les profils des personnes au moment du recrutement et vous aurez mis en place une mémoire. Ainsi les personnes détentrices de ce savoir-faire qui seront amenées à partir ne dépouilleront pas l'entreprise de ce savoir-faire.

Une priorité consiste à expertiser, à mémoriser ces savoir-faire et à les intégrer dans les logiques formation et recrutement.

Dans certains cas vous pourrez écrire un livre sur le sujet et le vendre.

Reste une dernière zone : les compétences importantes que l'on ne maîtrise pas. Elles sont la cible des efforts, de tous les investissements en énergie, en argent, en formation, en travail et en réflexion.

L'amélioration de ces compétences va créer les vraies conditions du succès de demain. Une entreprise ainsi pourra se conforter en se disant que demain elle sera reconnue sur ce marché un leader. La réponse est dans cette zone.

Chapitre 7 : Des axes stratégiques au projet

Toutes les compétences doivent faire l'objet d'une réflexion pour les transformer en projet. La compétence identifiée comme tant importante et non maîtrisée est un *axe d'amélioration*. Cette idée peut devenir *réalité* et il va falloir créer l'*unité de transformation de l'idée en réalité concrète*. Cela s'appelle un projet.

Les entreprises qui veulent utiliser l'ingénierie du changement pour progresser et se mettre dans la vague vont apprendre à manager des projets.

Cela sous-entend que l'entreprise sait identifier ses projets, les formuler, les planifier, et impliquer ses collaborateurs dans une spirale positive du changement.

Pour faire cela, il faut être sensibiliser à la mécanique de l'action, à la gestion des priorités.

Il faut centrer ses ressources et ses activités sur les priorités. Il faut investir son temps dans l'action prioritaire :

Maîtrise du cycle d'action de qualité, maîtrise des interruptions.

Il s'agit d'organiser une information autour du traitement de l'information, des flux d'action. Pour maîtriser l'action, il faut naturellement bien communiquer.

Il faut rencontrer des gens, poser un projet, une problématique. Ceci doit être fait avec sérénité et professionnalisme, dans le respect mutuel, dans la recherche de la collaboration, dans la synergie des ressources. Cela sous-entend une bonne maîtrise de l'entretien et de la réunion.

Développer l'écoute

Cela suppose que les interlocuteurs sont capables d'être présents, d'être positifs, centrés sur l'autre et sur la situation. Il faut donc une bonne capacité de concentration, il faut pouvoir s'affirmer, oser partager son point de vue, se faire comprendre, se faire entendre, défendre une position, oser dire pour oser entendre. Développer l'écoute n'a jamais été appris ni à l'école ni dans la formation professionnelle.

Dans ce domaine, des potentiels restent totalement inexploités. Les principes et les méthodes existent. Les techniques, les outils et les comportements sont clairement identifiés. Mais pour que quelqu'un puisse s'approprier cela, il faut qu'il détermine avec précision où il en est, qu'il soit prêt à quitter sa zone de

confort pour se remettre en question et prenne le risque d'aller dans la zone d'apprentissage. Il faut qu'il fasse évoluer ses habitudes.

Pas de changement sans gestion du stress

Naturellement quitter la zone de confort, prendre un risque est générateur de tension. Le changement ne peut donc pas passer sans un travail sur la gestion du stress.

Une bonne compréhension de la mécanique du stress est nécessaire et il faut voir en quoi ce que nous ressentons induit des comportements. Certains comportements vont nous permettre d'évoluer et de grandir tandis que d'autres vont nous clouer au sol et nous empêcher de saisir des opportunités.

L'évolution de l'entreprise passe obligatoirement par l'évolution des Hommes. La gestion du stress, la maîtrise de soi font l'objet d'entraînements

F4/B.

La gestion du stress est la maîtrise de soi.

Au niveau intellectuel,

L'Homme pense, juge. Ces jugements sont plus ou moins favorables et ils interprètent la situation d'une manière plus ou moins favorable. Ils déclenchent des émotions de plaisir lorsque ces jugements font percevoir une opportunité, et de crainte lorsque ces émotions nous font percevoir un risque. Selon l'aptitude de chacun à supporter la tension, cette peur va se transformer en agressivité ou en fuite. Une spirale émotionnelle négative engendre des non-décisions ou des décisions hâtives.

Un registre positif n'engendre pas du tout les mêmes comportements. Une meilleure maîtrise de ses moyens personnelles permet de réagir favorablement à la situation. La colère ou la fuite engendre une perte de moyens. Les réponses sont moins bien appropriées alors qu'elles exigeraient une meilleure maîtrise.

Vouloir transformer ces actes d'amélioration en projet suppose que l'entreprise se dote d'une base de savoir-faire et de savoir-être qui lui permette de communiquer au quotidien, de participer et de conduire des réunions de façon efficace, de bien gérer son temps en matière d'investissement dans l'action. Un projet met précisément en évidence une action centrée sur les priorités. Il permet de mettre en évidence les buts et de répondre aux questions : quoi, quand, combien. Il met en évidence les objectifs, les mécaniques d'action. Il permet de les planifier, de les budgéter et de disposer des outils de contrôle

pour que chacun puisse travailler d'une façon autonome et contribuer au développement de ces fameuses compétences qui vont conditionner le succès.

Si l'ensemble est bien centré sur la stratégie qui consiste à augmenter le nombre de clients satisfaits, là sont créées les conditions pour profiter pleinement des forces du changement.

Voilà globalement ce qu'il faut entendre par *audit*. Cet audit peut faire l'objet d'une offre à part. Si le projet concerne toute l'entreprise, il ne s'agit pas de le bâcler. Il faut déterminer un plan d'audit et faire appel à des compétences extérieures qui seront coordonnées par un consultant IRCAR ou un autre consultant spécialisé dans ce domaine, afin qu'il puisse mener à bien tout ce projet.

A la fin vous disposerez, non pas de cinq projets de recommandation mais de cinq projets prêts à amorcer votre spirale de changement.

La programmation

A partir d'un premier travail avec le comité de direction pour mettre en évidence cette mécanique, le consultant va faire émerger une première grille d'opportunités. Des enquêtes clients, des enquêtes internes et des expertises de savoir-faire vont être lancées.

La seconde étape sera consacrée à *l'évaluation* et *la validation* à partir de matériaux réellement solides. Tout ceci sera confié à un *comité de pilotage* de projets qui sera responsable de l'aboutissement des projets. En général composé de trois personnes, ce comité a carte blanche et dispose de pouvoirs.

Des *chefs de projets* sont ensuite nommés dans l'entreprise et ils auront eux aussi pouvoir et carte blanche à l'intérieur de leur projet parfaitement formulé, sous le contrôle par le comité de pilotage qui s'assure du bon acheminement du projet.

L'idée d'un comité de pilotage peu important est une idée simple, qui vient de Nathalie Rocher. Spécialisée dans ce domaine, je l'associe déjà à toutes actions en termes d'audit auprès de l'entreprise.

Une fois cela accompli, nous pouvons entrer dans la phase de pilotage de projet. Cette phase se trouve dans le dernier volet du cursus de formation qui consiste à conduire des projets.

L'*ingénierie de formation* se recoupe à un certain niveau avec l'*ingénierie du changement*. L'information va être utilisée comme *levier*, comme *accélérateur* du processus d'acquisition d'un savoir et de compétences.

Compétence

Qu'est-ce qu'une compétence ? C'est un état d'esprit qui pilote un comportement. Pour améliorer une compétence, il faut réactualiser un état d'esprit associé au comportement.

Une compétence consiste en l'adoption et l'adhésion à quelques principes fondamentaux. Dans la *communication*, c'est le *principe gagnant gagnant*. Dans la *production*, c'est l'*efficacité*, principe selon lequel il faut dépenser un minimum d'énergie pour un maximum de résultat.

Une action est faite de cycles actifs et de cycles non actifs, des cycles productifs et d'autres qui permettent la production.

En ayant bien compris ces priorités, il est possible alors de concentrer un maximum d'énergie sur la production et de s'organiser, même s'il faut investir, pour réduire les temps passés sur les cycles passés non productifs.

Les valeurs

Ce sont les croyances fondamentales qui donnent corps aux principes. La communication est véhiculée par des principes tels que l'amitié.

- L'amitié aide l'autre à avancer.

- L'honnêteté est de parler sans déguiser sa pensée, oser dire, oser entendre. L'honneur s'est tenir ses promesses et être fidèle à sa parole donnée.
- La sincérité permet de ne pas craindre l'échec, de prendre des risques. Face à une erreur, il faut la reconnaître immédiatement et communiquer et ainsi rehausser son coefficient de remise en question.

Ces valeurs ont toujours marché, toujours fonctionné, elles ont toujours été cultivées par les groupes d'élite, elles sont toujours absentes lorsqu'une société s'enferme dans la spirale négative.

Chapitre 8 : Cycle managérial

Dans le management, des méthodes croisent le cycle managérial et les clefs du management.

Le cycle managérial comprend le recrutement, l'intégration, la formation, l'évolution, la promotion, la libération. Pour maîtriser cela, il faut être en mesure de maîtriser les cinq clefs de la structure d'un poste

1. Mission (partager la mission centrée sur le client) ,
2. Objectif,

3. Plan d'actions

4. Contrôle

5. Échange

La méthode managériale se trouve au croisement de tout cela.

Il convient ensuite de l'adapter en fonction du métier, d'une conjoncture, de la phase dans laquelle se trouve l'entreprise. Est-elle dans une phase de démarrage, de croissance, de plateau, ou en phase hyperconcurrentielle ? En fonction de cela, il sera possible de paramétrer votre méthode manageriale.

Des techniques particulières existent pour accompagner ces méthodes, telles que le *recrutement*, la *formation action*, l'*animation d'équipe*. Les techniques vont être spécifiques à l'une des phases et vont recouper ce que nous avons vu tout à l'heure en termes de communication, de gestion du temps et de conduite de projets. Ce sont les *techniques fondamentales* sans lesquelles il est impossible de mettre en œuvre quoi que ce soit. Elles s'attachent, rappelons-le à la gestion du stress, l'écoute, l'affirmation de soi appliqués à l'entretien, la réunion, l'action au quotidien.

Les techniques induisent deux choses :

1. Des façons de faire et des comportements,

2. Des outils.

Décliner une compétence, c'est faire appel à la motivation, centrée sur des principes et des valeurs. Là vous avez l'état d'être et l'état de connaissances actives et opérationnelles. Derrière se trouvent les comportements qui en découlent : le déroulement de méthode au travers de l'expression de techniques qui vont déterminer des comportements et l'utilisation d'outils adaptés à chacune des phases ou qui accompagne le processus.

Parler d'amélioration de la compétence n'est pas parler dans le vide. Il s'agit réellement de travailler sur des mécanismes pour s'approprier et intégrer des compétences qui vont élever la capacité d'un individu à obtenir plus facilement des résultats. Ces résultats vont se traduire par l'augmentation de clients satisfaits.

Mécanique de formation

Pour évoluer et progresser, il faut quitter la zone de confort pour entrer dans cette zone particulière sans repère et sans expérience. Cette zone est déstabilisante et invalidante. Avec une bonne remise en question et une volonté de changement, ce sera un apprentissage.

Un individu dans une zone de changement peut se sentir invalidé et entamer une spirale négative. En respectant un certain nombre de protocoles, la personne sera dans la remise en question constructive qui lui permettra d'oser

rentrer dans cette zone, de prendre des risques, de s'exposer et de créer la condition majeure pour changer quoi que ce soit.

Il s'agit de se trouver à l'aise dans cette zone d'apprentissage pour ne pas, sur le terrain, retourner immédiatement dans la zone de confort. Il s'agit de rentrer dans cette zone, d'y vivre un certain temps pour la conquérir. Cela revient à se conquérir soi-même et élargir sa zone de confort en exploitant le potentiel qui jusqu'alors n'était pas exploité.

La formation sous-entend une pédagogie du changement qui va offrir un processus d'expériences pour que les gens puissent par eux-mêmes développer de nouvelles habitudes et les intégrer dans leur quotidien. Ils vont retourner dans un quotidien qui n'aura pas forcément changé et ils devront avoir les compétences nécessaires pour surmonter le rejet que le quotidien à l'occasion de l'arrivée d'une nouvelle personne munie de nouvelles idées et façons de faire.

L'ingénierie du changement passe par une pédagogie du changement. La pédagogie du changement passe par la compréhension subtile de la psychologie inhérente au changement.

Les *leaders* doivent être formés à cette psychologie. Un leader est un manager du changement. Un *manager* maintient un standard en place. Un leader le fait évoluer.

Ingénierie du changement : temps et progressivité

L'ingénierie du changement va intégrer deux dimensions : le temps et la progressivité.

Le *temps* va permettre de travailler pas à pas : préparation, action, suivi.

D'autre part, se motiver, montrer pour comprendre, expliquer pour donner envie et faire faire pour intégrer sont les quatre étapes qui vont respecter la psychologie de la transformation d'une idée en habitude concrète.

Dans tous les cas, vous travaillez sur trois cerveaux interconnectés, interactifs et interdépendants.

1. Le cortex traite l'information.
2. Le limbique traite de l'émotionnel.
3. Le reptilien traite des schémas comportementaux.

Une habitude est ancrée dans le reptilien, elle réside dans une zone de confort émotionnel. Tant que les informations restent toujours ce qu'elles ont été, tout va bien et l'individu a un *comportement réflexe*. L'*efficacité* permet de dépenser *très peu d'énergie*.

Si les réflexes acquis ne correspondent plus aux réflexes qui devraient servir la situation, il s'instaure un *phénomène de panique*. L'information n'est plus ce qu'elle était. La peur s'instaure et bloque le reptilien et le reptilien impose le réflexe. C'est ainsi que s'instaure un conflit, une opposition entre ce qui est nécessaire et ce qui est demandé.

Apprendre crée le cadre dans lequel le cerveau reptilien est préparé à encaisser du stress. Cela ne peut se faire qu'avec l'accord de la personne. Ceci ne peut se faire qu'avec la motivation de la personne et la motivation est très importante, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif.

Ce qui est vrai pour un individu est vrai pour une collectivité, une collectivité n'étant qu'une somme d'individus. Une entreprise ne comprend jamais que des Hommes. Tout le reste découle de la façon dont les Hommes se motivent, réfléchissent, communiquent, agissent pour obtenir des résultats.

Psychologie du changement

Leur interaction échappe parfois à l'individuel. L'interaction des Hommes entre eux crée une dynamique qui échappe bien souvent à l'individu. Comprendre la

dynamique du groupe, c'est se donner la possibilité de manager la dynamique et de manager le groupe.

La pédagogie du changement nécessite une psychologie dynamique. Souvent la psychologie s'intéresse au passé et au présent.

Un individu est un passé, un présent et un avenir. Tout est en mutation et cette mutation s'appelle l'avenir. La psychologie du changement est une psychologie qui permet de créer l'avenir. Elle permet de vivre dans le présent la création des conditions de demain.

La condition espérée de demain est le succès. La psychologie est simple, accessible, de naturel, à la portée de tout le monde. Elle reste trop souvent entourée d'une croûte extraordinaire de termes et de process compliqués et plus personne ne comprend rien à rien.

Je connais des vendeurs exceptionnels, vertueux qui apportent des services d'une très grande qualité à leurs clients et qui sont des psychologues hors pair. Leurs paroles sont simples et traitent pourtant de la psychologie centrée sur la survie. Cette psychologie relie l'offre, ce besoin de donner à la demande ce besoin de satisfaire des besoins. (Pyramide de Maslow**). La psychologie réunit l'ensemble des lois qui permet aux Hommes de bien vivre ensemble et de créer, pour demain, un meilleur avenir.

La terre ne nous appartient pas, nous l'empruntons aux générations futures, et nous avons le devoir d'aider nos enfants, demain, à faire face à ce que nous leur laissons.

Ainsi l'ingénierie du changement, adossée à l'ingénierie de formation et à une pédagogie et à une psychologie du changement est suffisamment motivante pour se lever le matin, prêt à se battre pour cela et croire que l'entreprise est le lieu magique dans lequel tout ceci peut prendre forme.

Je m'adresse à vous consultants, qui, peut-être, lirez ces textes issus de cette cassette. Vous devez comprendre que vous êtes des agents de transformation pour permettre à d'autres demain de créer l'avenir conforme à nos vœux les plus chers.

Les consultants de demain vont élever le niveau d'éthique et la capacité d'autres personnes afin que ce qu'elles font soit bon pour elles et pour les autres et s'inscrive dans une perspective heureuse d'avenir.

Voilà le métier de demain. Nous allons avoir furieusement besoin d'individus capables d'accomplir cela.

Nous avons abordé la partie philosophique des programmes.

Nous allons nous inspirer d'une expérience réalisée au sein d'une chaîne d'hôtels économiques, sachant que cette chaîne fait partie d'un groupe qui lui

assure un certain nombre de services (recrutement, services généraux, informatique).

Elle doit faire face à une clientèle de plus en plus exigeante face à une concurrence très forte dans un marché économique difficile et un personnel difficile à recruter tant en quantité qu'en qualité.

Cas concret

La structure de l'hôtel est composée d'un directeur, d'un adjoint, d'une aide, et d'une équipe de femmes de ménages. Il a noué quelques liens avec des fournisseurs locaux. Cette chaîne s'éparpille sur toute la France, dans des zones géographiques dites parfois "à risques", dont la population peut se montrer difficile à gérer.

Le management est assuré par des directeurs régionaux. Les DR ont pour mission d'animer une vingtaine d'hôtels. Deux directeurs d'exploitation supervisent la chaîne et se partagent la France, eux-mêmes animés par un directeur de chaîne. Cela représente 600 personnes.

Où est le problème ?

L'ensemble de tous ces changements, de toutes ces pressions, et de cette configuration qui se trouve à des limites économiques et sociales font que la pression du terrain est difficile à absorber par les managers de l'hôtel.

Eux n'ont quasiment jamais reçu de formation, pas plus que leurs adjoints et les autres personnels sous leurs ordres.

Les DR sont devenus DR parce qu'ils étaient bons et qu'ils avaient envie d'évoluer. Indépendamment de leur potentiel, ils n'ont jamais reçu de formation adaptée à leur métier et leur permettant d'adopter des comportements pour aider les équipes à grandir, se motiver et produire de bons résultats.

A une certaine époque, l'ensemble du personnel réagit vivement au management qui leur est imposé. Il s'agit d'un management de contrôle, qui ne tient pas compte des gens et qui ne s'établit pas dans une relation adulte. Cela génère un certain nombre de tensions. Ces tensions génèrent des réactions très fortes de la part de l'ensemble du personnel qui, sans se concerter, se retrouve à Paris pour faire connaître son désaccord.

Le nouveau patron de la chaîne qui est un Homme de terrain comprend parfaitement cette réaction et décide de mettre en œuvre une autre façon de faire. Il décide de communiquer avec ses employés, et à partir de leurs idées et de leurs demandes, de monter des ateliers de réflexion afin de pouvoir proposer, de leur point de vue, des solutions.

Pour accompagner ce mouvement, il décide de les doter d'une formation qui leur permettrait de se sentir plus à l'aise dans l'accomplissement de leurs tâches, de mieux gérer leur stress et d'avoir une attitude qui puisse aider les collaborateurs à faire face à leurs difficultés.

La volonté de départ est d'être pratique et utile. Le concept doit se décliner sur des techniques qui soient exploitables.

Chacun doit y participer et tout le monde doit partager un même système de valeurs, un référentiel, des techniques et des tactiques de référence qui puissent servir de référence et permettre à chacun de se renforcer mutuellement. Dans la plupart des entreprises, le management travaille et se forme à l'écart des équipes.

Tout le monde était cordialement invité et il était important d'ailleurs d'en faire une affaire globale. Il s'agissait de commencer à balayer l'escalier par le haut.

L'idée a été de capitaliser sur le temps. Voulant mener leur programme jusqu'au bout, les directeurs d'hôtels et leur encadrement vont être formés ainsi que les adjoints. Nous avons monté un projet qui consiste à offrir à tous les directeurs d'hôtels et de management trois formations de deux jours. Le suivi, sous forme d'accompagnement de la formation de leurs adjoints s'est faite l'année d'après.

A la fin de l'année tous les directeurs se sont retrouvés au travers d'une journée finale visant à consolider l'ensemble des acquis et à les orienter sur l'avenir. Trois cent soixante personnes ont bénéficié de cette action.

A partir de ce contexte, nous avons développé un programme. Il s'est structuré autour d'une préparation, d'une action de deux jours, d'un objectif et d'une période intermédiaire sur laquelle s'enchaînait une deuxième session avec un bilan, un travail complémentaire et un entraînement sur les mêmes bases. La

dernière session comportait des exercices, une préparation, un bilan et des entraînements.

Pour les adjoints ce programme de six jours a été ramené à trois jours avec une préparation approfondie, pilotée et accompagnée par leur directeur. Une action de trois jours a été ciblée sur la connaissance de soi et la transmission des deux basiques fondamentaux du management. Un suivi est ensuite programmé mais il reste encore à définir et à mettre en oeuvre.

A la fin de cette année-là, tous les directeurs se retrouvent pour travailler sur un bilan sous forme d'analyse de succès et un entraînement intensif sur ces fameux basiques.

Une réflexion avec le management, les DR et les DER, vise à s'assurer de l'évolution et du maintien de ce standard. Nous avons mis à l'étude un projet visant à doter le management d'un outil pédagogique lui permettant d'assurer de l'entraînement continu.

Le suivi passe automatiquement par de l'entraînement. Comment faire de l'entraînement ? Chaque DR doit organiser cet entraînement. Il doit être initié aux techniques de coaching d'entraîneur et disposer de quelques outils (fiches et vidéos pour soutenir leur entraînement).

Composition des programmes

Comment sont composés les programmes ? Le premier programme consiste à placer les gens dans une spirale de changement. J'ai développé une procédure standard exigeant le respect de règles de dynamique de groupe ou individuelle qui consistent à faire une promesse sur la finalité qui est la satisfaction individuelle.

Il faut ensuite régler les questions pratiques afin de faire tourner l'énergie autour d'éléments sur lesquels il est facile de se mettre d'accord.

Une approche empathique consiste à amener les gens à exprimer, dans le cadre de la création du climat de confiance, quelles questions ils se posent par rapport à ce programme. Il convient d'apporter les réponses sur le but, le processus et les enjeux.

A ce stade, cela suppose une *procédure d'implication*. Les personnes doivent comprendre que si elles veulent progresser et évoluer, il va falloir quitter la zone de confort et aller faire un tour dans la zone d'apprentissage. Chacun est libre et responsable de faire cela et personne ne peut le faire à la place de quelqu'un. Sur la base de cette promesse, nous amenons les gens à faire connaissance d'une façon approfondie et nous travaillons sur les basiques de la communication.

Nous soumettons les participants à des exercices centrés sur l'écoute, sur l'expression et une série d'exercices sur la maîtrise de soi.

Ce travail nous amène à la fin de la matinée. Les équipes se sentent mieux, les gens se sentent vitalisés. Ils ont franchi une difficulté importante car ils ont été filmés. Ils ont connu du succès et cela génère une vague d'énergie, d'enthousiasme et de libération importante qui va permettre d'aller plus loin.

L'après-midi est consacré aux basiques de la communication. Un programme permet de mieux comprendre l'image que l'on transmet et pourquoi certaines images que l'on nous transmet nous plaisent et d'autres moins.

Les participants découvrent une cartographie des comportements et prennent conscience que tous ne fonctionnent pas de la même manière et qu'ils ont tous besoin les uns des autres. Ils découvrent que la *tolérance et le respect sont la base de l'adaptabilité*. L'adaptabilité passe par la capacité à élargir la maîtrise de ces comportements fondamentaux en termes de rapidité et d'expressivité. Cette journée a donc cherché à mieux se connaître et mieux s'apprécier.

Ce standard permet de se mettre d'accord sur des évidences en matière de valeurs et de processus. A partir de ces évidences, il s'agit d'atteindre un plateau auquel parfois les gens ne sont parfois jamais arrivés réellement ensemble.

Une *base d'accord* est ancrée sur l'observation du quotidien, sur les évidences en n'utilisant que le langage commun. Ce langage est adapté soit à des vendeurs soit à des managers, soit à des dirigeants. Les mêmes valeurs et les mêmes

mécanismes fondamentaux sont mis en jour et sont révélés au sein du groupe et constituent une base véritable de décollage.

A l'issue de ces exercices, les gens se voient autrement. Ils se rendent compte qu'ils disposent d'un potentiel auquel ils peuvent accéder s'ils veulent s'en donner les moyens.

La deuxième journée permet de créer un cadre de références global sur le management : le cycle de management, qui va du recrutement à la libération d'un collaborateur.

On mesure la valeur d'un manager en faisant à la différence entre sa valeur à l'entrée et à la sortie.

On étudie les 10 clefs du management :

Structure du poste : Le vecteur de force orienté performance. Mission, objectifs, plan d'action, contrôle, échange.

Animation de l'équipe : Recrutement, intégration, formation initiale, coaching, bilan

Les 6 objectifs fondamentaux : au carrefour de ces 2 axes : Structure/animation :



1. Contrat moral
2. Feuille de route
3. Formation aux bonnes pratiques
4. Coaching Succès©
5. Coaching Soutien©
6. Évaluation/ expertise

On pourrait y ajouter la stratégie et la vision mais ces aspects sont traités au moment du travail sur les projets.

Dès lors où ils disposent de ce cadre de référence, ils prennent conscience du travail fait sur la mission, au travers d'exposés, notamment. Ils ont aussi travaillé sur les objectifs et ont mis en évidence, lors de la première matinée, quelles étaient leurs attentes et leurs objectifs.

La notion de mission et d'objectifs est très importante et est traitée au moment de la gestion du temps et de la productivité. Cela va sous-entendre la maîtrise de l'interaction, processus qui permet à deux personnes de traiter de l'information ensemble dans de bonnes conditions et de lui apporter de la valeur ajoutée.

Bouchons

Le travail est centré sur les bouchons. Le jeu consiste à faire passer les bouchons d'une main dans l'autre, d'un seul mouvement, sans les manipuler.

Cet exercice sert de prétexte à un modèle pédagogique de formation-action. Ceci permet aux participants d'opérer un bon recadrage de leur comportement relationnel lorsqu'ils sont en train d'initier quelqu'un ou de montrer quelque chose à quelqu'un.

Ces démonstrations par défaut, par l'erreur que l'on corrige progressivement permettent de mettre en évidence un certain nombre de dysfonctionnements dans nos façons de nous comporter par rapport à cette action de formation et ramènent les standards de communication à un niveau d'écoute et de vigilance de l'autre.

Les participants découvrent que les idées qui décrivent l'action décrivent des processus. Ces processus correspondent à ces structures en étapes. Chaque étape correspond à des procédures. Chacune véhicule des messages. Le message mis en mots donne naissance à un scénario. L'animateur aide les participants à prendre conscience de tout cela et à formuler leur propre scénario jusqu'à devenir parfaitement à l'aise avec la démarche.

Ils découvrent aussi une méthode d'entraînement inspirée des arts martiaux, et notamment du judo. Après avoir présenté une situation et s'être assuré de la motivation, L'animateur va montrer et faire faire jusqu'à ce que ses élèves soient à l'aise.

Cette méthode peut être intégrée ensuite dans des jeux de rôles plus complexes.

Feed-back

Notre métier est consacré au feed-back. Il s'agit de découvrir la force de la pensée positive et de voir comment appliquer cette idée qui a déjà été mise en

évidence au travers du feed-back. Quelqu'un qui a un objectif va commencer à agir. Il a besoin de temps à autre de faire le point sur ses résultats. Il va prendre conscience de ce qu'il fait bien et de ce qui marche bien. Il va pouvoir exprimer aussi ses idées d'amélioration et de changement.

Cela va l'amener à prendre conscience de sa valeur. Ceci va l'amener dans *l'auto-reconnaissance* face à son manager, qui revêt une valeur d'authenticité extraordinaire. En même temps, le manager tisse un lien dynamique pour concilier la relation et le professionnel. Le feed-back se fait lorsque cela va plutôt bien. Dans les périodes productives et satisfaisantes, le stagiaire en profite pour consolider ses liens et forger une relation professionnelle qui respecte et consolide la relation humaine qui reste l'âme de la relation.

Le lendemain sera une prise de recul sur les mécanismes de motivation. Sur une grille sont représentés le passé, le présent et le futur et la chaîne des émotions se trouve sur la verticale. A la croisée des deux se trouvent quatre grands types d'événements.

Dans le *passé*, vous avez les *succès et les cadeaux*. Dans le *négatif* figurent les *pertes et les échecs*. A partir de là il faut transformer le négatif en positif ou mesurer les conséquences de ne pas se réconcilier avec la vie au travers du deuil ou de ne pas tirer des leçons après avoir pris la responsabilité de son échec.

Le regard sur le passé et la manière de le vivre va déterminer une attitude dans le présent de créateur, d'acteur.

F5/A

Les Laboratoires

Chacun de ces vendeurs a développé une méthode bien corrélée avec la méthode fondamentale. En groupe chacun a développé un aspect tout à fait valable et parfois complémentaire avec d'autres. Certains vendeurs vont pouvoir s'inspirer des techniques réalisées par leurs confrères.

L'animateur va disposer d'une dizaine de formules qui, comparées les unes aux autres, vont laisser émerger une formule unique, résultante positive et exploitable de toutes les formules des meilleurs vendeurs.

A ce stade, l'entreprise prend conscience de sa force. Elle met à jour une véritable compétence. Cette compétence est supérieure à la compétence de chaque personne prise individuellement.

Il est facile d'imaginer la reconnaissance qu'ils peuvent retirer d'une telle action, surtout si les films, les schémas, les démonstrations, les démonstrations, et les questions ont été filmés.

Outils pédagogiques : manuels vidéos CD-

Roms*⁸

Tous ces matériaux livrent les *outils pédagogiques* nécessaires pour la formation des formateurs : exemples de jeux de rôle et de situations, scénarios, matériaux audio et vidéo, de mixes vidéo-audio, de schémas, etc. Tout ceci fera l'objet d'un retraitement pour une remise en forme au travers de différents supports. Un kit des participants peut être constitué d'un manuel, une vidéo et deux cassettes. Il est aussi possible d'imaginer un manuel du formateur composé d'une vidéo associé à un classeur reprenant les différentes façons de faire de l'animateur. Il aura à sa disposition quelques vidéos pédagogiques issus des jeux de rôle qui auront été filmés et des démonstrations qui auront été faites.

A partir de là, l'élaboration d'un CD-Rom est possible. Remis à chaque participant, il contiendrait des documents plus ou moins interactifs permettant de transmettre de véritables savoir-faire.

⁸ Aujourd'hui les CD-roms n'ont plus cours. Les ordi n'ont même plus de lecteurs. Le digital est passé par là, bientôt lui-même supplanté par d'autres supports plus petits, avec plus de capacité, plus rapides etc...

Il est possible de réaliser un livre interne à l'entreprise, le livre des succès de l'entreprise ou un livre édité par IRCAR. Le laboratoire est un lieu où une entreprise peut expertiser son savoir-faire, former des formateurs et réaliser des outils qui vont complètement supporter ou canaliser les efforts du formateur.

Ces produits ne sont pas à négliger. Souvent pour des questions d'économie, l'entreprise néglige de se pencher sur la question.

Une des clefs d'un programme de formateur est de transmettre un savoir-faire. Nous pouvons utiliser deux *bouchons*. Nous pourrions faire peindre ces bouchons en doré. A titre de symbole, nous aurions les bouchons d'or de la formation.

Pour la résolution de problèmes, pourquoi ne pas remettre aux personnes un *porte-clefs* sur lequel au recto on pourrait lire "Problème" et au verso "Solution" ?. Les participants à la formation pourraient ainsi se rappeler d'éléments très précis sur la résolution de problèmes.

Les participants à la formation reçoivent à la fin un certificat et quelques fiches qui retraduisent ce à quoi ils ont été sensibles pendant cette formation. Ce sont des outils de suivi. Ils peuvent aussi recevoir un *passport* pour le suivi avec trois entretiens avec leur manager et une formation complémentaire.

Il est important de ne pas négliger tous ces outils. Moins on est expérimenté et plus outils servent d'appui et vont garder le processus. Plus l'animateur est

évolué plus la logique de l'outil est à l'intérieur. Il va bien sûr utiliser les outils, mais l'animateur maîtrise parfaitement certains niveaux d'animation et l'outil va être surtout lié aux participants. Il va faire utiliser ces outils aux participants afin qu'ils obtiennent le squelette et le soutien nécessaires, notamment dans la stratégie de l'escargot.

Il faut faire attention de ne pas trop normaliser la procédure au point que l'animateur devienne l'esclave de cette procédure. Les procédures sont nées du talent des Hommes à accomplir les choses. A un certain niveau de développement et de maîtrise, les outils ne lui serviront pas. Ils peuvent être même une vraie plaie pour un animateur de talent. Sa capacité à créer des outils est telle que les outils n'apportent aucune valeur ajoutée à l'animation. Il faut donc reconnaître le degré d'expertise et la couverture faite par les outils.

Deux éléments sont donc à considérer : Plus le degré d'expertise est grand et moins vous avez besoin des outils pour l'animateur. Cela ne veut pas dire que l'animateur ne souhaite pas que les personnes utilisent les outils. Certains ont tellement de talents qu'ils sont capables de créer des outils pédagogiques pour le formateur et des outils pour les participants.

Il est bon de ne pas négliger les outils mais en aucun cas ceux-ci ne doivent être la finalité de la formation.

Sur un travail de préparation, l'outil se substitue à la capacité de l'animateur. L'*auto-formation* présuppose des outils qui, pédagogiquement, sont très fiables. Ils doivent faciliter la réflexion et le travail des participants. En animation, le but

est l'entraînement. Les outils tels que techniques d'entraînement, jeux de rôle deviennent un support pour l'accompagnement. Mais ils ne remplaceront pas l'accompagnement et le coaching.

Il convient de faire un dosage entre la préparation, l'action et le suivi, le degré d'expertise de l'animateur et le degré de soutien nécessaire pour les participants.

Après l'expertise d'un groupe de vendeurs, de managers, de directeurs, vous avez mis en évidence des outils pédagogiques. Il est bien de s'inspirer de l'expertise pour disposer d'outils pragmatiques.

Mauvais outils : Attention Danger

Certains outils sont des véritables plaies. Un nouveau chef des ventes passe son week-end à réfléchir à un système lui permettant d'appréhender l'information pour constituer son tableau de bord. Il se met à créer des tableaux. Il élabore une grille de manière que chaque vendeur puisse inscrire leurs résultats, afin que lui puisse faire ses analyses. Les vendeurs sont accablés par ce travail qui représente un réel fardeau. Ils se trouvent à un tel niveau de contrôle et de contrainte que cela devient insupportable.

Cet outil va créer des tensions plus ou moins rentrées. Des outils qui mettent l'action au service de *l'outil sont dangereux*.

L'administration est au service de l'action, elle relaie l'intention initiale et crée ensuite des outils qui permettent et facilitent l'action. Ils offrent une vision globale de l'action et facilitent l'action.

S'ils ne la facilitent pas, il est du devoir du chef des ventes d'aller le constater et de prendre les mesures qui s'imposent.

Les vendeurs ont certes un devoir d'information productive mais il ne faut pas faire porter sur la force de vente des tableaux de bord et des fichiers à actualiser qui génèrent une pression et une tension alors que le concepteur de ces outils ne sait pas ce qu'il va en faire.

Beaucoup de managers, déconnectés du terrain, ont créé des outils pour s'informer et les ont imposés aux vendeurs. Cette compulsion à tout maîtriser et à tout contrôler est dangereuse. Elle invalide la liberté d'action et la fluidité.

Les outils doivent être utiles, pratiques et servir l'efficacité. Compliqués, ils ralentissent et détournent l'intention de l'action. Il convient de faire examiner outils à deux ou trois spécialistes afin qu'ils disent ce qu'ils en pensent.

Il faut faire confiance à l'Homme d'action, qui sur le terrain, validera les outils utiles. Celui qui a un bon niveau d'éthique et de globalisation saura reconnaître l'outil utile et il rejettera tout ou partie de l'outil qui lui complique la vie. Il faut faire tester les outils par les gens qui les utilisent. La façon la plus simple de s'en rendre compte et de les utiliser soi-même afin d'éviter de surcharger notre équipement d'accessoires inutiles.

J'ai eu la chance d'avoir un manager qui obtenait des informations de la part de ses vendeurs. Il disposait d'un bon tableau de bord et pouvait bien contrôler leurs activités tout en leur permettant de s'autocontrôler. Il avait mis en place un outil de suivi du cycle vente très simple. Bien que je n'appréciasse pas trop cette personne, j'ai dû reconnaître que c'était désespérant d'avoir un outil aussi simple qui facilitait la vie du vendeur. Il avait besoin d'une information qui servait d'autocontrôle. Cet Homme était un Homme d'action qui n'aimait pas s'encombrer d'outils inutiles.

Il m'est arrivé d'avoir à remplir des check-lists épouvantables pour découvrir que tous s'accumulaient sur le bureau et que personne ne s'en occupait. Mais le manager avait l'impression d'avoir obtenu de l'information.

Tout ceci nous ramène au traitement de l'information. On a vite fait de polluer la vie des autres en attendant des choses qui ne nous servent pas à nous-mêmes ou qu'on n'exploite pas vraiment. Ainsi, les comptes rendus de visite peuvent amener le vendeur à une prise de conscience d'un entretien. Dès lors que les vendeurs sont astreints à remplir des comptes rendus de visite pour découvrir qu'ils ne sont jamais lus, on peut se demander pourquoi l'entreprise investit son argent dans ce genre d'actions. Le vendeur qui fait cela perd son temps car cet outil ne lui apporte rien.

Il faut donc mesurer cet outil et savoir à quoi il sert vraiment et s'il est possible de faire plus simple. Il faut trouver le *niveau de simplicité optimale*. Il faut faire remonter l'information et disposer d'outils de cette nature mais dans le sens du respect de la finalité et de l'efficacité. Il faut dispenser un minimum d'énergie pour obtenir un maximum de résultat.

Chapitre 9 : L'Animation.

L'animation est un processus qui part d'un état de tensions. Ces tensions peuvent être la résultante de la façon dont les gens vivent leur entreprise à cet instant-là. Ils peuvent avoir fait des expériences plus ou moins positives de formation, ils y croient plus ou moins. Ils se trouvent propulsés sur la scène du changement et se trouvent convoqués avec une préparation plus ou moins importante. Telle est la réalité de beaucoup de groupes qui nous sont confiés.

Avec une ingénierie de formation correctement faite, les gens viennent dans un bon état d'esprit et ne viennent qu'avec les tensions inhérentes au démarrage d'une relation et au degré d'implication dans lequel ils peuvent se situer sachant qu'il va y avoir une caméra.

Dynamique de groupe

Comme L'animateur n'a affaire qu'à ce niveau de tension, sa procédure marche d'une façon standard à 100 % et l'échec est impossible, sauf si une personne vous "plombe" votre programme.

Si les gens viennent bien préparés et dans un bon état d'esprit, L'animateur peut faire décoller la dynamique de groupe même si ce n'est pas facile. Il va pouvoir la focaliser sur un désir et un objectif de développement passant par leur implication personnelle.

Avec une dynamique de groupe mal préparée et dans un environnement mal vécu, L'animateur doit appliquer à fond la procédure afin de désamorcer cette dynamique de groupe de ces influences négatives, de recadrer et ramener à l'état initial.

Les participants ont bien envie de faire quelque chose mais ils se posent des questions dont l'audit va se passer. Cela peut générer des tensions. Elles seront réduites par le processus lui-même. Il est impossible de communiquer avec quelqu'un sous tension. Il faut d'abord réduire cette tension, pour voir le *désir de...* émerger. Il convient de canaliser ce *désir de...* dans une réflexion. Les participants vont se trouver impliqués et L'animateur pourra voir s'ils sont prêts à investir sur eux.

La motivation ne dépend pas de L'animateur. Ce sont les participants qui l'apportent. Lui peut la canaliser, la stimuler.

En démarrant ainsi, je ne prends pas en compte ici la notion de logistique, de cadre. Pourquoi ? Cela se trouve expliqué dans n'importe quel livre sur la formation. Cependant dans ce type de travail, il faut prévoir un espace libre qui permet aux participants de se lever, de se retrouver pour pouvoir faire ensemble des jeux en face à face ou des jeux collectifs. Il faut prévoir cet espace supplémentaire et je recommanderai la position en U qui permet d'accéder à tout le monde en même temps et d'amener les gens dans ce U pour qu'ils puissent expérimenter certaines situations.

Vous pouvez aussi disposer de deux *paperboards*. Vous pouvez aller de l'un à l'autre, saisir des informations et donner des éclairages. Cette technique est bonne pour un formateur à l'aise dans ce genre d'approche. Le *rétroprojecteur* peut être utile d'une façon ponctuelle.

Pour le reste, L'animateur dispose d'une caméra avec un pied, d'une rallonge et d'une télévision équipée d'un magnétoscope pour pouvoir visionner.

Chaque participant vient avec son manuel de préparation et de participation. Quelques accessoires permettront de faire certaines démonstrations. L'animateur doit disposer bien sûr d'un synopsis, le déroulé de son programme et d'un ou deux livres de référence. Il doit disposer aussi de la feuille d'évaluation à remettre à chacun des participants et de la feuille de présence.

Processus pédagogique

Dans un premier temps, nous allons étudier le processus pédagogique qui permet d'amener la dynamique de groupe à évoluer vers un niveau d'accord et un niveau d'implication très élevé.

Ensuite, nous établirons un schéma global à partir de la démonstration d'un concept. Nous démontrerons le concept et nous présenterons le travail sur une phase de ce concept :

1. Quelles démonstrations partielles mener ?

2. Comment amener les participants dans le processus de compréhension, d'appropriation, d'intégration par un travail de réflexion, de recadrage, de mise en évidence de process ?
3. Comment les amener dans l'entraînement en leur faisant valider un modèle ?
4. Quelles techniques utiliser pour les entraîner jusqu'à ce qu'ils prennent du plaisir et qu'ils puissent mémoriser et intégrer un comportement ?
5. Comment effectuer un tour de table pour effectuer un pré-bilan ?

Nombre de méthodes et de démonstrations existent pour obtenir des résultats concrets et feront l'objet développement de programmes particuliers : vente, management, relation clientèle, gestion du stress. Des micro-modules seront développés sur le pouvoir des convictions, sur des démonstrations X ou Y. Tout ceci fera l'objet de développements ultérieurs auxquels il sera tout à fait possible de se référer par la suite.

Démarrage d'une formation : Silence !

Nous allons simuler le démarrage d'une formation avec une première matinée très importante et incontournable. Ensuite nous présenterons un concept et travaillerons sur une partie de celui-ci : introduction, développement entraînement, débriefing, évaluation, conclusion avec élaboration d'un plan d'action et d'un objectif.

Tout ceci fait pour une partie sera ensuite fait pour les autres parties. Des phases intermédiaires existent dans lesquelles L'animateur cumule un entraînement sur plusieurs procédures acquises.

Tout ce travail le conduira à une phase de conclusion et d'évaluation et de plan d'action individuel.

Tous les participants sont installés dans la salle. L'animateur arrive au milieu du U et annonce le démarrage de la formation. Dans un premier temps, il va chercher à obtenir un silence parfait et faire comprendre au groupe qu'il ne démarrera pas tant que le silence n'est pas acquis.

Ainsi émergent des principes fondamentaux de respect de soi-même et de respect des règles de base de la communication. L'animateur ne parle qu'après avoir obtenu l'attention. L'attention va se traduire par un silence de groupe. Il crée de cette manière une relation particulière entre lui et l'esprit du groupe.

L'animateur ne fera pas cela lorsqu'il aura vu les gens pour la seconde fois. Il se servira bien souvent de cette règle du silence pour imposer son poids par rapport à la dynamique du groupe.

Cela va lui permettre de mesurer le degré d'éparpillement du groupe, son *degré d'implication, de sérieux, d'attente, de stress, de fuite*. Au fur et à mesure le formateur va sentir à qui il a à faire. Les participants réalisent qu'ils ont affaire à un interlocuteur qui tient debout et qui supporte la pression. Ce rapport de

force n'est pas fait pour une confrontation mais il va établir une liaison kinesthésique avec les participants.

Parler quand on est écouté, c'est faire respecter une règle du jeu, sinon ce n'est pas la peine. Cela peut durer 30 secondes et 30 secondes c'est très long.

Il faut instaurer une attitude de respect et une attitude de présence au groupe. Le formateur crée les conditions pour pouvoir jouer son rôle. Il ne dit pas un mot mais le fait simplement avec sa présence.

Cet entraînement fait partie du programme de formation de formateur. Il est lié fondamentalement à la *maîtrise de soi*.

Promesse

Lorsque le silence a atteint le niveau de perfection souhaité, le formateur annonce la promesse fondamentale de la formation : "*Le but de ce programme est qu'à la fin de ces deux, trois jours, chacun s'en retourne chez lui avec un maximum de satisfaction*". à la fois sur le plan professionnel et sur le plan personnel. Une vibration passe dans le groupe.

Si le formateur ne croit pas à la *finalité* qui est la *satisfaction des personnes*, s'il ne voit pas comment il peut arriver à cela, il ne peut naturellement pas faire cette promesse.

Les participants découvriront qu'ils sont satisfaits d'eux-mêmes et qu'ils sont heureux d'avoir pu travailler avec vous. Leur satisfaction sera la vôtre. S'ils sont insatisfaits, le formateur doit faire une remise en question. La promesse engage donc autant l'animateur que les participants.

Au moment où vous avez dit que vous alliez commencer et le moment où vous finissez votre promesse, il ne s'est pas écoulé une minute. Au cours de cette minute, le formateur a créé un cadre qui va déterminer un champ que le groupe va expérimenter avec vous.

La formation n'est jamais meilleure que lorsqu'on y met le ressenti né de cette promesse. *Dans cette promesse, le formateur met ce qu'il va donner. Il crée un ancrage, un point de repère, de l'avenir, les conditions* dans lesquelles les participants vont expérimenter ce qu'ils vont vivre. S'il est capable de tenir sa promesse quelques minutes encore, les participants à la formation vont croire leur formateur et ils *vont expérimenter ce qu'ils croient*.

Tout ceci peut paraître bien solennel, mais le but du jeu est d'amener les gens dans un dépassement d'eux-mêmes. Les participants vont être amenés en dehors de leur zone de confort et le plus loin possible. Ils vont prendre un risque et générer de très fortes émotions de résistance.

Il ne s'agit pas, durant ces trois jours, se faire plaisir sans se faire trop mal. Il faut *arracher cette dynamique* de groupe du sol où elle est maintenant. Il faut la faire décoller à 10 000 mètres.

La procédure de démarrage est aussi importante qu'elle l'est pour un avion. Il convient de s'assurer d'un certain nombre de précautions avant même de décoller.

Notre avion va faire des loopings. Mieux vaut s'assurer, dès le départ, que toutes les conditions sont requises pour créer un décollage parfait. Le décollage va déterminer le vol, la hauteur du vol, tout l'enseignement diffusé. Il va garantir également l'atterrissage dans l'enthousiasme. Dans le cas contraire, le formateur est catalogué. Les participants ne feront jamais la promotion de quelqu'un qui leur a fait une telle promesse et qui les a conduits à un bilan mitigé de l'expérience. *Le formateur doit s'impliquer à 100 % dans cette promesse.*

L'animateur ne doit pas laisser une chance de croire un instant que cette promesse ne peut pas être tenue. Puis il va désamorcer en revenant au réel et au normal, directement accessible et en réglant les des questions pratiques.

Côté pratique

En règle générale, je prépare trois ou quatre paperboards, sur lesquels figurent le message de bienvenue, le titre du programme avec mon nom. Ceci me permet d'assurer que les gens voient bien de loin. Je crée des mini-interactions qui sont basée sur le respect, sur des rituels élémentaires. Faits d'une façon standard, ils génèrent des effets positifs.

Les questions pratiques concernent les horaires, les pauses, les déjeuners, le matériel utilisé, le règlement des questions de commodité et la mise en place des conditions d'une bonne convivialité.

Ces détails pratiques permettent d'impliquer les gens dans une relation où sont mises en place des règles de savoir-vivre et de comportement. La tenue de l'animateur et sa vraie convivialité lui garantissent un très bon niveau de conformité et de démonstration indirecte de sa compétence.

Cette simple procédure est déjà porteuse d'un grand nombre d'enseignements qui sont perçus ou simplement vécus par les participants.

Les animateurs inscrits dans l'ingénierie du changement ont intérêt à toujours démontrer avant ce que nous allons demander ensuite aux personnes. Il existe à cela une raison extraordinaire, mais que je ne peux pas vous révéler ici car elle fait partie de ce que je pourrais appeler le niveau supérieur. Je ne veux pas croire que vous ne puissiez pas l'entendre ou le comprendre mais il ne serait pas raisonnable, de ma part, de vous le donner dans un livre. Car vous touchez en faisant cela à des techniques qui présupposent des garanties éthiques. Pour ceux qui auront l'envie ou le désir ou l'opportunité de se retrouver à travailler sur ces niveaux supérieurs avec moi, je leur transmettrai ce qui se cache derrière cela et pourquoi c'est si puissant.

Vous avez écrit au tableau : horaires, pauses, déjeuner, matériel, commodités, convivialité.

LES HORAIRES

Il y a toujours un horaire d'accord.

Premier jour : 9 heures/18h30

Deuxième jour : 8H30/18H30

Troisième jour : 8H30/18H30

L'animateur va ouvrir la porte aux négociations après avoir créé un cadre maximal.

Cela va susciter des réactions d'empêchement. Certaines personnes ont des problèmes d'horaires de train. Comme préalablement vous avez créé des conditions de respect mutuel, vous vous rendez compte que les gens ne jouent pas avec vous.

Le formateur règle le niveau d'éthique et l'intensité qu'il va mettre dans le groupe.

Lorsque les horaires indisposent seulement une ou deux personnes, le formateur demandent aux intéressés de prendre leur décision et de les tenir au courant.

Si un participant demande de quitter à 16 heures, le formateur va chercher à négocier le plus serré par rapport à l'horaire.

Concernant le troisième jour, le formateur assure que si le groupe a atteint ses objectifs, l'horaire pourra être avancé. Le formateur peut avancer le départ à 17H30.

Il propose un nouveau cadre horaire et attend une adhésion de la part des participants, sachant qu'un groupe qui ne dit rien consent.

PAUSES

1. Une pause le matin et l'après-midi.
2. Une pause plus confortable pour le déjeuner.
3. L'animateur demande aux participants si cela leur convient.

LE MATERIEL : LA CAMERA

L'animateur présente les outils dont il dispose pour pouvoir travailler : *une caméra*. Il est étrange de voir comment cet outil peut déclencher des réactions émotionnelles. Cet outil est parfait pour vivre une situation qui peut générer du

stress jusqu'à obtenir un certain contrôle de celui-ci. Des séquences de travail seront filmées, sachant que le film n'est pas utilisé en l'absence des participants.

Lorsqu'ils se reverront, les participants auront une bonne surprise car souvent ils ont une image déformée de leur véritable prestation.

Il est bon en toute chose de *prévenir les gens*. Il convient de le faire suffisamment à l'avance à un moment où ils sont dans une situation hors stress. Ils peuvent encore l'aborder sur le plan intellectuel. Cela génère bien sûr une petite tension mais cette tension prépare la personne, et dans le commentaire, le formateur introduit quelques messages apaisants et quelques promesses positives. Il faut créer un cadre qui permet à la personne de traiter ce trac et cette émotion pour qu'elle puisse mieux le vivre. Cela limite ainsi considérablement les surprises qui se produisent lorsqu'une personne est trop brusquement confrontée à son stress. Elle peut tout simplement décider de ne pas venir.

F5/B

Il est important de permettre aux gens d'anticiper et de se préparer. Des gens surpris peuvent mal réagir et la dynamique de groupe se trouve plombée par quelqu'un qui se fait piéger par sa peur. Tout un travail psychologique d'approche, qui n'est pas toujours aisé, doit être fait ensuite.

Les participants à la formation peuvent lors de la pause regarder les outils. En animation tout est permis. Naturellement il faut *respecter certaines règles du jeu*.

Il est important d'aller du général au particulier, du non impliquant vers l'impliquant, du non spécifique vers le spécifique, sauf à pouvoir faire autrement. Certaines règles et démarches sont présentées comme possibles, valables et qui marchent.

Le formateur modifie un paramètre et veut créer un choc dès le départ en plaçant les stagiaires, dès le départ, face à la caméra. S'il peut ensuite rétablir ensuite la dynamique de groupe, tout est permis dans le domaine de l'animation.

La méthode

La méthode que je présente est bien adaptée à mon style, elle produit des résultats et je réussis à parfaitement avec les groupes qui me sont confiés. Je parviens à les amener dans un niveau d'enthousiasme et d'implication qui est hors du commun.

Dès le démarrage, je présente des éléments qui me serviront après. Je construis ensuite mon escalier marche après marche, sachant que chacune des marches me permet d'accéder au niveau de la marche supérieure. Je m'appuie sur cette certitude.

Cependant ces règles peuvent être appliquées différemment, sinon on pourrait croire qu'il n'y a qu'une seule méthode. En fait, il y a beaucoup de méthodes différentes. Deux méthodes ne sont pas compatibles parfois.

Ma méthode présente un processus qui est cohérent en lui-même et chaque étape soutient l'étape suivante. Maintenant, je peux commencer à parler avec mon niveau de certitude, après avoir relativisé l'efficacité de cette méthode par rapport à d'autres méthodes efficaces.

En entrant dans le processus pédagogique, vous générez une légère tension car vous arrivez avec une solution qui marche. Vous libérez cette tension par la compréhension et en même temps vous renforcer l'idée que nous allons suivre cette procédure.

Ce commentaire est l'information derrière l'information il Montrer l'information derrière l'information, c'est faire preuve de transparence.

C'est aussi accéder au système d'exploitation qui se cache derrière un processus.

Depuis des années je travaille avec deux paperboards et cela convient parfaitement au style d'animation que je propose. Il est possible de disposer d'autres matériels, de plusieurs salles aussi. En Co animation, il peut y avoir une plénière et une salle de sous-commission. Dans ces cas-là on les présente.

Nous allons mettre en place les basiques fondamentaux concernant tous les développements de compétences, qu'il s'agisse de techniciens, de vendeurs, d'administrateurs quel que soit leur rang, qu'il s'agisse de managers, d'un comité de direction ou de particuliers.

Chaque fois que j'ai négligé cette étape et que j'ai accepté de sauter une étape en matière de pédagogie, j'ai dû revenir sur ces fameux basiques manquants. A titre individuel, il est possible de les restaurer, mais il faut ensuite faire du cas par cas et tout devient compliqué.

Lorsque ces basiques sont mis au point dès le départ, le formateur dispose

Le principal matériel : le participant

Après avoir parlé des accessoires, regardons de près le véritable matériel. De quoi avons-nous avant tout besoin pour bien fonctionner ?

Le management s'attache à la réussite des gens et passe obligatoirement par la communication. Pour communiquer il faut au moins être au deux. Ici nous sommes 12 personnes qui multipliées par 24 milliards de neurones doivent normalement faire du bruit !

Le principal matériel dont a besoin chaque participant est lui-même. En mettant un peu de *tête*, de *cœur*, et en se persuadant qu'il est prêt à passer à l'action aussi souvent que nécessaire, alors il est clair que douze personnes impliquées

et motivées doivent retirer quelque chose de valable de leur travail et de leur communication.

Le formateur demande aux participants s'ils sont confortablement installés en sachant qu'ils ont été « touchés » toucher. Pourquoi ? Il a mis un point très important en évidence.

Il vient de leur donner aux participants une réputation à défendre, il vient de créer autour du groupe une loi.

En matière d'animation comme de communication, une relation *push-pull*, (atteindre et se retirer) s'impose. Nous sommes souvent dans ce mode de fonctionnement.

Nous ne pouvons pas être, comme le dirait les taoïstes, dans le *yang* et dans le *yin* en permanence. Il faut alterner, il faut provoquer et caresser, il faut permettre aux gens de respirer leur évolution, leur implication, leurs efforts. Sinon vous créez des tensions très fortes qui ne vont pas dans le sens d'une pédagogie du changement. Le changement n'est pas quelque chose de violent. Il peut être extrêmement doux, régulier et progressif. Chaque étape atteinte donne envie d'atteindre l'étape suivante.

Vous pouvez utiliser des méthodes qui sont dynamiques et actives mais derrière ces méthodes dynamiques et actives, vous offrez la possibilité de la *décompression*, du *repos* et de l'*adoucissement*.

Il s'avère que le groupe est capable de supporter des tensions extrêmement fortes avec le sourire. Portées un peu trop tôt, ces tensions auraient cassé la dynamique du groupe et l'animateur serait tombé de son cheval. Lorsque l'animateur est à terre, il n'est pas toujours évident que le groupe accepte qu'il remonte sur le cheval.

Nous verrons sur un travail concernant la formation de formateurs comment il est possible de remonter sur le cheval.

Parenthèse

Il se peut qu'un des participants soit le porte-parole du groupe et porte la casquette de contestataire. La contestation peut concerner les horaires des journées de formation qui ne sont pas conformes à ceux de la convention collective de leur entreprise.

Dans certains cas, le formateur peut décider d'amorcer un processus de décompression. Parfois il peut laisser cette tension s'accumuler car le terrain va être propice par la suite à la réduction de tension.

En suivant ce protocole, ce que vous faites est humainement, relationnellement et techniquement juste. Vous ne risquez rien. Cependant les participants sont surpris car ils ne trouvent rien sur quoi ils peuvent accrocher.

La pression qui a besoin de s'extérioriser va s'exprimer dans un cadre préparé, qui va bien résonner et dans lequel ils n'auront pas d'emprise sur vous.

Le formateur ne sera pas la cible, il sera le canalisateur, celui qui facilite, comprend et recadre. Il est important qu'il ne soit pas la cible car il devra faire un travail de rectification. Il devra démontrer son intention.

Commodités

Le formateur doit indiquer aux gens où se trouvent les toilettes,

Chacun doit gérer au mieux d'éventuelles contraintes téléphoniques durant le stage, dans le respect de la dynamique du groupe (appels téléphoniques). Chacun doit se montrer aussi discret que possible lorsqu'il s'absente de la salle de conférences.

En cas d'extrême d'urgence, les gens peuvent être joignables, bien évidemment. Il est dans ces cas-là tout à fait naturel d'être dérangé et d'être informé.

Cependant, s'il n'y a pas de caractère d'urgence, la consigne est de laisser un message qui sera répercuté à la pause.

Le formateur avertit avec convivialité les participants qu'il ne faut pas que le groupe soit dérangé, qu'il n'est pas là par hasard et que cette rencontre est organisée par l'entreprise.

Le formateur va faire circuler la feuille de présence et en profitera pour faire passer certains messages.

Tutoiement et convivialité

Depuis dix ans je procède quasiment de la même façon. Je m'organise pour que durant la session nous utilisions les prénoms et le tutoiement. Il m'est arrivé que des managers n'aient pas très bien vécu le tutoiement. En règle générale, je n'ai jamais rencontré de difficultés, même à des niveaux importants.

S'appeler par les prénoms et se tutoyer facilitent ce type de travail. Nous nous servons des prénoms comme prétexte au *jeu de l'instruction*. Dans notre travail nous sommes souvent amenés à donner des instructions. Ce sont des informations qui permettent à quelqu'un de pouvoir agir.

Il s'agit de traiter quelque chose comme un jeu que l'on va mener jusqu'au bout. Ce travail est très important lorsque l'on a affaire au management.

Le formateur demande aux participants d'écrire le plus gros possible sur la feuille leur prénom. Il montre un porte-nom constitué d'une feuille blanche, pliée dans le sens de la hauteur.

Le formateur doit s'assurer que les participants ont compris la consigne et pourquoi il demandait cela et que les informations ont été claires. Le formateur remet ensuite feuilles et feutres aux participants.

Il apparaît que certains respectent la consigne et d'autres pas. Le formateur de son côté écrit d'un côté son prénom en très gros et une autre en tout petit. Une instruction a été donnée clairement, elle a été comprise et les gens sont volontaires pour le faire. Il a donc un accord. Les gens produisent. S'il accepte, leurs réalisations, cela signifie qu'il approuve le travail et la qualité de ce travail. Si les gens ont écrit petit, cela veut dire qu'il accepte et que le plus gros possible est cela.

F5/A

Instructions

Le formateur demande aux participants d'écrire le plus gros possible sur la feuille leur prénom. Il montre un porte-nom constitué d'une feuille blanche, pliée dans le sens de la hauteur.

Il doit s'assurer que les participants ont compris la consigne et pourquoi il demandait cela et que les informations ont été claires. Le formateur remet ensuite feuilles et feutres aux participants.

Il apparaît que certains respectent la consigne et d'autres pas. Le formateur de son côté écrit d'un côté son prénom en très gros et une autre en tout petit. Une instruction a été donnée clairement, elle a été comprise et les gens sont volontaires pour le faire. Il a donc un accord. Les gens produisent. S'il accepte, leurs réalisations, cela signifie qu'il approuve le travail et la qualité de ce travail.

Si les gens ont écrit petit, cela veut dire qu'il accepte et que le plus gros possible est cela.

F6/A

Vous demandez aux participants d'écrire le plus gros possible leurs nom, adresse et numéro de téléphone. Vous avez donné une instruction claire, motivée. Les participants l'ont comprise et sont d'accord. Mais certains ne suivent pas la consigne Cela prouve qu'ils ne l'ont ne l'a pas dupliquée.

Si le formateur ne réagit pas et accepte, cela veut dire qu'il est d'accord avec eux. Il crée un référent entre lui et certains participants.

Ce référent va cautionner ou justifier la dérive. Sur un terrain football, un arbitre qui voit passer la ligne de touche de 1 ou 2 cm siffle toujours. S'il ne le fait pas, le terrain de foot va finir par prendre 10 ou 15 cm de plus et au final 25 mètres en plus de chaque côté.

Le formateur constate que certains participants ont dupliqué la consigne et d'autre pas. Ayant donné une information claire et que tout le monde semble avoir compris, il doit faire respecter l'accord passé.

Le formateur demande aux participants si oui ou non tous ont écrit le plus lisiblement dans l'espace de cette feuille. Il faut savoir que cette instruction est utile à l'animateur pour utiliser correctement les prénoms par la suite. Le travail réalisé par chacun est-il conforme à l'instruction ?

Des participants constatent qu'ils auraient pu écrire plus gros et refont leur porte-nom. D'autres trouvent que cela est bien et qu'ils voient bien leur nom. Mais le travail étant destiné au formateur, c'est à ce dernier de juger ce travail si ce travail lui convient ou non. Il rétorque que cela ne lui convient pas car lui a besoin de bien lire le nom. Il demande aux récalcitrants de lui rendre ce service.

Communication et éthique

Le but de l'instruction n'est pas de créer une complication mais de faciliter le déroulement du séminaire. Le degré de qualité va être lié à l'efficacité purement et simplement.

Le degré de qualité est lié à l'efficacité. Avec ce degré de qualité est-il possible d'atteindre l'objectif ? Si l'objectif est atteint, le degré de qualité s'impose de lui-même. La qualité est proportionnelle à l'objectif à atteindre. Il ne s'agit pas de faire de la sur qualité.

Même une simple instruction doit être faite avec attention. Une négligence au niveau des prémices et des ces premiers contacts, où sont réglés les modes de fonctionnement et les critères d'appréciation, ouvre la porte à diverses autres dérives...

En ce sens le management est un métier où les gens peuvent s'investir et donner le meilleur d'eux-mêmes car les résultats obtenus leur seront aussi bénéfiques qu'à leur groupe. Il faut donc être vigilant afin de vivre une relation

libre et satisfaisante. Ceux qui voient un intérêt et une utilité à réécrire leur prénom plus gros et plus lisiblement sont invités à le faire.

Il faut laisser aux gens faire ce qu'ils ont envie de faire... Dans une relation managériale, le manager obtiendrait de ses subordonnés qu'ils le fassent. A un certain stade, il ne s'agit plus d'une question de communication mais d'éthique. Si au travers d'une première relation de mise au clair, le manager détecte qu'il n'y a pas de respect de l'instruction et donc pas d'éthique, il doit savoir pourquoi la personne ne le veut pas.

Une fois la raison clarifiée, si ce que ne veut pas l'employé l'empêche de faire son travail de manager, il y a problème. Avant de faire quoi que ce soit, le manager va devoir régler cette question d'éthique. Si quelqu'un rentre sur le terrain de football avec des baskets, il ne sera pas accepté et il ne pourra pas jouer.

Il est important de créer les conditions d'éthique, celles qui permettent à chacun de donner le meilleur de soi-même dans le but de la satisfaction mutuelle.

Ces principes jouent pour les relations humaines. Ils animent les relations entre le manager et ses employés, le vendeur et le client.

Un professionnel ne joue pas s'il ne suit pas les règles élémentaires de son jeu.

Ainsi sont créées les conditions particulières de convivialité. Les participants s'appellent par le nom ou le prénom, ils se sont mis d'accord sur le mécanisme de l'instruction. Ils ont compris que l'instruction, sur laquelle ils avaient communiqué, est utile. Ils vont donc la suivre. Le manager a fait appel à la rigueur afin de s'assurer que les participants sont bien en phase avec les conditions de fonctionnement et d'utilité de l'instruction.

Tout ceci vise à établir un mode de fonctionnement entre le formateur et les participants. En tant qu'animateur, il sent le degré d'implication, de motivation et de maturité du groupe. Cela va se traduire de la part des participants par un sentiment de libération qui peut s'exprimer par quelques rires. Il se peut qu'à ce moment-là, le formateur ait besoin de recadrer quelqu'un. Ce sera le premier recadrage.

L'animateur a réglé au bout de dix ou douze minutes les détails pratiques. Il a facilité un certain nombre d'échanges, il s'est mis d'accord sur le cadre, le matériel. Il a fait émerger et libérer des tensions. Il respecte les affinités des

Le jeu de l'instruction, sans obligation bien sûr, mené avec empathie, crée un mode de fonctionnement suffisamment rigide pour pouvoir être exploité comme tremplin d'une véritable convivialité. Il a mis en place des conditions de respect.

Implication

La deuxième étape consiste à créer un véritable cadre de références commun sur les principes, les méthodes, les valeurs, le but, le processus et les enjeux. Cette procédure appelée la *procédure d'implication* s'appuie sur une technique issue de la vente qui s'appelle la technique ****Ben Duffi****. Elle consiste à se mettre à la place des participants et à se demander quelles questions ils se posent, à quoi ils sont sensibles et pourquoi ils ont confiance en leur animateur.

L'animateur demande aux participants de noter toutes les questions qui leur passent par la tête pour y apporter un bon éclairage. Les participants sont impliqués pour la première fois. Ils ne sont pas habitués à prendre des initiatives et à exprimer leurs questions. L'animateur va noter les questions au tableau afin d'y répondre complètement.

L'animateur n'a pas la réponse à toutes ces questions et les meilleures réponses que les participants obtiendront seront celles qu'ils se donneront à eux-mêmes.

Pour les aider il leur explique que manager signifie communiquer. Pour communiquer, il faut *écouter*. *Écouter*, c'est faire parler. La meilleure façon de faire parler quelqu'un est de lui poser une question. Poser des questions est un entraînement.

La curiosité : une merveilleuse qualité

La curiosité passe pour être un défaut. On a fait d'une qualité merveilleuse un vilain défaut. Elle témoigne d'une qualité d'ouverture et d'intérêt à l'autre. Les enfants entre trois et cinq ans posent des centaines des questions. La vie leur paraît passionnante car ils s'y intéressent d'une façon passionnée.

Il n'y a pas de bonnes et de mauvaises questions, toutes sont acceptables.

Un problème est un manque d'information. S'intéresser aux choses, communiquer sur une situation ou un événement n'apportent qu'une vision partielle. Une vision globale doit prendre en compte les différents aspects ou les divers critères d'une situation. Toute situation a une motivation et comporte un résultat ou un objectif à atteindre. Elle se déroule selon un certain processus et implique un certain nombre de personnes, au travers d'un certain nombre d'actions qui se déroulent dans un certain contexte et qui impliquent un certain nombre de valeurs.

Apporter la réponse à ces différents points permet d'apporter une information complète. Il est possible alors de prendre une décision, de comprendre la nature du problème pour pouvoir agir. Il est possible de s'informer ou informer en utilisant cette grille.

Au travers de cette simple application, l'animateur apporte des éléments importants. Les questions s'inscrivent dans un processus d'expression d'un savoir-faire et d'un état d'esprit.

Les participants énoncent leurs questions et le formateur les inscrit sur le paper-board.

Après avoir écouté et reformulé les questions, l'animateur les valorise. Un participant à un stage de trois jours veut savoir à l'avance ce qu'il va faire. Les questions visent souvent le contenu du stage. Le formateur va ensuite faire une mise au point sur le contenu de ce séminaire et sur les thèmes qui vont être travaillés.

Les questions se suivent. Les gens sont valorisés et sont pris en compte sérieusement. L'animateur note toutes les questions en les reformulant, en les valorisant, en les écrivant au tableau. Les premières questions entraînent d'autres questions sur la théorie, la pratique. Parfois apparaissent des tensions inhérentes à un contexte difficile. Et là, il est nécessaire de faire une purge.

L'animateur s'est préparé à répondre à quelques questions standard et va montrer aux gens qu'il a quasiment anticipé et fait preuve d'empathie en se mettant à leur place. Les réponses qu'il va donner contiennent toutes les questions qui ont été posées.

Si les participants cherchent à savoir ce qu'ils vont trouver dans ce séminaire, c'est qu'ils sont motivés. Ils manifestent leurs attentes et le formateur n'a pas besoin de faire un gros cadrage.

Ils peuvent aussi nourrir de la méfiance envers le formateur ou s'inquiéter des intentions de la direction à leur égard, ce qui témoigne d'un manque de communication entre leur organisation et eux-mêmes.

Le formateur va devoir faire un cadrage plus ou moins approfondi. Quelle que soit la nature de la réaction, le cadrage suit un même processus.

Le formateur a écrit sur le paper-board les questions suivantes : Pourquoi la société IRCAR ? Pourquoi ce type de programme ? Quel est le but global ? Quelles sont les intentions de la direction ? Quels sont les objectifs des trois jours ? A quelle sauce allons-nous être mangés ? Les méthodes, la théorie et la pratique, leur utilité, l'intérêt d'une telle formation pour l'entreprise ? Il faut marquer "les autres" en bas parce que beaucoup de gens pourraient dire que les présentations n'ont pas été faites. *Les présentations servent de prétexte à un vrai travail sur la communication.*

Toutes les questions vont permettre aux gens de prendre conscience que le monde change, que cela engendre des difficultés, et que ces difficultés ont des conséquences sur les entreprises, les services et les individus. Il faut mesurer la nature de ces conséquences et voir quels effets elles auront à moyen terme si on ne trouve pas de solution.

Le formateur demande aux participants quels changements ils envisagent dans leur métier. C'est une méthode *reforming*** Les participants se coupent la parole ou se contredisent. Le formateur doit mettre en place l'éthique et faire comprendre que chacun, dans ce programme, a le droit de s'exprimer librement, et que tous les points de vue comptent.

Il arrive aussi que les stagiaires parlent entre eux alors qu'un intervenant donne une réponse. Il faut appliquer, dans ce cas précis, la procédure du silence et réguler les temps de parole. Il est nécessaire de faire cela avec tous les groupes.

Pour une communication positive et constructive

Au travers de ces mini-procédures, le formateur fait respecter des lois de la communication basées sur le respect, l'alternance et la possibilité de s'exprimer librement. En mettant en place ces codes, la communication devient positive et constructive. Il est probable que la plupart des participants n'ont encore jamais eu l'occasion de vivre cette expérience. Ils vont la vivre le temps du stage.

Présentation

Le formateur montre les questions que les participants se posent. Il les invite à y répondre le plus complètement possible et à donner leur point de vue sur les

différents aspects. Il va ensuite se présenter, expliquer son rôle. Il va livrer un modèle de présentation.

Cette présentation contient des informations sur sa trajectoire personnelle (hobby ou passion), professionnelle. L'idée est de réduire la distance entre le formateur et le groupe.

Dans un second temps, il peut apporter un éclairage sur son rôle et sur son entreprise. Il fait en quelque sorte un acte de promotion en quelques mots.

Les entreprises confient, dans le cas de IRCAR par exemple, des missions dans le but d'aider les entreprises à franchir les phases de changement et à améliorer les compétences inhérentes à la communication. IRCAR développe des programmes communication et de management appliqués aux différentes fonctions de la vente, relations clientèle ou administration. Il faut indiquer aussi depuis combien de temps la société exerce ce travail.

Le formateur doit indiquer son *rôle*. Il ne vient pas avec une vérité toute faite. Il va se mettre d'accord avec ses interlocuteurs sur les domaines dans lesquels un changement pourrait être utile, réfléchir ensemble en s'inspirant des expériences de chacun pour mettre en évidence des modèles, des techniques ou des méthodes qui paraissent valables et ensuite il faudra passer à l'entraînement.

Formation = Action

Le but de la formation n'est pas le savoir mais l'action. Il faut pouvoir améliorer l'aptitude de chacun à obtenir des résultats en conformité avec ce que l'on désire. Un bon résultat se traduit par un phénomène objectif qui est mesurable et un phénomène subjectif qui est la satisfaction.

Le rôle du formateur relève de celui d'un *entraîneur sportif* qui apporte un cadre théorique qui s'appuie sur l'expérience des joueurs et leur apporte un *processus d'entraînement* leur permettant de *s'améliorer dans les domaines visés par les objectifs*.

Il est plus facile de dire aux autres comment il faut faire que de le faire soi-même, il faut comprendre que nul ne détient la vérité et admettre des approches différentes. Il n'existe pas une seule application de la vérité.

Le formateur doit bien faire le distinguo entre parler de soi et parler de son rôle. Parler de soi consiste à établir une relation personnelle, et il convient de le faire dans un cadre particulier durant la pause.

Parler de son rôle consiste à parler de l'objet de sa présence, et dans ce cas le formateur ouvre une parenthèse.

Modèle de formation

Cette présentation brève et synthétique du formateur va servir de *modèle* aux participants lorsqu'ils vont devoir se présenter deux à deux.

En matière de formation il est important d'annoncer à l'avance ce que vous allez faire. Un temps d'avance sur la démarche permet aux gens de reconnaître que le formateur l'a mise en pratique avec succès.

Reconnaître que le formateur met en pratique ses propres enseignements c'est lui faire un très beau compliment. Très souvent, les participants se trouvent placés devant ce cas de figure : "Faites ce que je dis, et ne faites pas ce que je fais !"

Le formateur amène les participants à réfléchir sur les intentions, les buts, la fidélité de l'entreprise et leur demande ce qui change avant tout dans leur métier.

Toutes sortes de changements sont mis en évidence : la concurrence, les clients, le côté social. En leur posant des questions sur les changements par rapport aux clients, par rapport aux personnels, à l'organisation, il peut leur apporter une aide précieuse.

Mal-être et stress

Il va ensuite essayer de faire émerger les difficultés au quotidien pour l'entreprise, le marketing, pour les vendeurs, les techniciens. Chacun va vivre le changement d'une manière différente et éprouver des difficultés propres à la nature de ses activités.

Il va ensuite chercher à savoir quel impact a ce changement sur le plan personnel. De cette confrontation vont émerger les notions de *mal-être* et de *stress*. Les gens sont très conscients qu'ils sont confrontés au stress.

Quelles seraient les conséquences si rien n'était fait pour dépasser cela ? Les participants vont faire une prise de conscience : quelles sont les conséquences de ne pas changer.

Pour pouvoir faire face à l'ensemble de ces difficultés, quelles compétences un individu doit-il mettre en place, sachant qu'il existe des compétences techniques (savoir-faire) et les compétences relationnelles (compétences relationnelles de gestion du temps et de conduite de projet) ?

Sur cette base, le formateur est en mesure de montrer un schéma qui va permettre de servir de cadre pour recueillir l'ensemble de ces compétences et les mettre dans une relation dynamique.

Communication = Écoute et Expression

Les observations et les études approfondies montrent que le succès suppose la maîtrise de trois domaines de compétence : deux sont liés au cycle de communication. Pour communiquer, il faut maîtriser deux compétences. Comme la *respiration* nécessite une *inspiration* et une *expiration*, la *communication* nécessite *l'écoute* et *l'expression*.

Marquer deux cercles concentriques.

** L'écoute fondée sur l'empathie, l'art de se mettre à la place de l'autre, joue-t-elle un rôle important dans l'expression des compétences ? La réponse est positive.

** Une amélioration dans ce domaine est-elle souhaitable ? Réponse positive. Des techniques pour parvenir à cette amélioration seraient-elles utiles dans ce programme ? *Le formateur est en train de vendre. Vendre c'est animer et animer c'est vendre.*

Il est impossible d'amener les gens dans un processus de changement et d'implication, si, préalablement *le formateur ne leur vend pas le cœur du concept*. Mieux cette vente est faite, plus les gens voient l'intérêt, plus ils sont ouverts à entrer dans le processus.

****** Considérons maintenant l'affirmation de soi, l'art de présenter les choses, d'argumenter, de convaincre, de se faire entendre, de savoir dire non, de marquer son territoire. Est-ce une compétence importante, cela vaut-il la peine de s'investir ? *Le formateur vend le deuxième élément du cœur du concept.*

****** Considérons un aspect important : le stress. Souvent le stress n'est considéré que sous son aspect négatif. L'un des aspects du stress est constitué par les émotions que l'on éprouve. Le formateur demande aux participants d'énumérer les émotions qu'ils connaissent : la colère, la joie, la tristesse, la haine, la peur, l'enthousiasme, le plaisir, la motivation.

Le plaisir et la motivation se définissent sur une échelle ainsi que le stress. Les émotions agréables nous stimulent, des émotions désagréables engendrent des comportements de fuite et de défense.

Il est possible de construire cette échelle comportant quatre niveaux. Deux niveaux, un positif au-dessus, un négatif au-dessous :

*******dans la partie supérieure du niveau négatif* sont placés la colère, l'antagonisme et l'hostilité. La honte et la culpabilité, etc., sont placés dans la partie inférieure, tandis que la peur est placée au milieu.

****** *Dans la partie supérieure* se placent l'intérêt, l'enthousiasme, la joie, l'euphorie et la sérénité dans la partie supérieure. Tout en haut, placer la sérénité et l'apathie tout en bas.

Cet outil exceptionnel permet de montrer que les émotions sont hiérarchisées et correspondent à un certain niveau d'énergie.

*La *tristesse* s'accompagne d'un manque d'énergie et souvent cette énergie est retournée contre soi.

*La *colère* diffuse beaucoup d'énergie pour détruire immédiatement ou à court terme.

*La *vengeance* se diffuse sur un plus long terme. Elle reste une stratégie destructrice.

**Dans l'intérêt et l'enthousiasme*, l'individu participe librement et volontairement et prend commande du plaisir. Il est un *acteur*.

**La joie et la sérénité* permet la *création*. Les individus deviennent des créateurs et sont capables de concevoir des projets, d'imaginer à quoi pourrait ressembler l'avenir pour eux. Ils y croient suffisamment pour se mettre en route, accomplir et créer leur avenir.

Cette échelle est très importante et se retrouve tout au long du programme. Elle est au cœur de tous les processus de communication, de motivation, de régulation, de recadrage.

A ce stade, le formateur possède *deux outils* :

*Trois *cercles concentriques* où résident *l'apathie, l'écoute, affirmation de soi, expression et gestion du stress*. La capacité que l'on a à maîtriser, à se maintenir à un niveau positif permet de bien réguler l'alternance de l'écoute et de l'expression.

Cependant dans la colère, l'individu cherche à dominer l'autre et dans la tristesse il se laisse dominer par l'autre. La communication disparaît.

Des éclairages se font dans l'esprit des participants. Pour beaucoup de personnes cet enseignement est tout à fait nouveau, parfaitement cohérent, adapté à leur niveau de compréhension. Certaines idées, opinions, considérations qui, jusqu'alors, étaient tenues dans une certaine confusion, revêtent un sens.

**Le second outil est l'échelle d'énergie. Dès que le formateur a élaboré un outil sur lequel réside un fort coefficient d'accord avec le groupe, il peut le prendre et l'afficher au mur. Au fil des heures et des journées, il construit ainsi un *référént* que les personnes peuvent consulter et qui servira à un moment ou à un autre, pour faire des pré-bilans ou des bilans.

Il est conseillé d'afficher les outils au fur et à mesure de leur élaboration. Ces outils peuvent devenir des planches susceptibles d'être fixées au mur.

Ces mêmes outils devraient être constitués en fiches pour les participants car ils ont vraiment une signification pour eux.

Le formateur est à ce stade parvenu à démontrer sa crédibilité. Il a défini son rôle. Il a fait comprendre aux gens, que le changement, les difficultés, les conséquences pour l'entreprise et sur soi engendraient la nécessité de développer des compétences fondamentales, telles que *l'écoute*, *l'affirmation de soi*, *la gestion du stress*.

Le groupe a établi une échelle et savent y placer toutes ces notions. Le formateur a développé un référent de vocabulaire et a amené son auditoire à adhérer à des mécanismes qui sont très subtils.

Ces concepts originaux se sont affinés et développés au fil des années et permettent à un groupe de se mettre d'accord sur des éléments fondamentaux d'une façon simple et synthétique. Ces concepts ne souffrent d'aucune résistance intellectuelle et pour certains participants, ce peut être même une révélation.

Les schémas leur permettent de relier des éléments qui, jusqu'alors, n'étaient pas reliés. Ils peuvent clarifier des systèmes qui étaient mélangés : les notions de stress, d'énergie, d'émotion, de motivation, les notions d'acteur, de destructeur, créateur, la notion d'attaque, de défense, de fuite.... Le cortex commence à fonctionner dans de bonnes conditions.

Peut-on penser que ce qui est valable pour une entreprise est valable pour d'autres ? A l'évidence cela se passe également dans beaucoup d'autres entreprises.

Le stress peut-il impacter aussi les managers ? Peut-il impacter les collaborateurs ?

Purge et recadrage

Beaucoup de sociétés sont confrontées à ce genre de difficultés et font appel à des sociétés comme IRCAR pour concevoir et apporter des solutions pratiques et agir sur ces dimensions. Cela permet de mettre à jour des domaines, des changements liés à la communication qui pourraient être utiles.

Ce message livré par le formateur est un recadrage qui permet de rattacher l'entreprise et son marché, l'entreprise et sa dynamique interne. Cela aide à relier les intentions entre elles.

Dans le cas de contestations de la part de certains participants, il est possible de faire des *purges*, c'est-à-dire laisser parler les gens, les laisser exprimer leurs émotions. Puis le formateur leur demande une implication concrète dans l'entreprise. Le formateur peut être amené à noter des suggestions qu'il transmettra à la direction. Il peut procéder à un recadrage parfaitement adapté à la situation.

F6/B

Parfois il s'agit d'un problème plus important et c'est par là que la tension va se dégager. Le moment est opportun et le formateur le saisit pour écouter et faire parler les participants et prend des notes jusqu'à ce chacun ait épuisé ses préoccupations. Puis il doit refaire un recadrage.

Des techniques de réduction de tension peuvent être effectuées dans une dynamique de groupe. Ces techniques font partie du niveau 2 de formation de formateurs. Cela fera l'objet d'un travail approfondi ultérieur.

Le formateur fait ensuite le point sur les questions auxquelles le groupe a répondu et auxquelles il n'a pas répondu.

Des réponses ont été apportées sur les intentions globales, sur le but fondamental du programme, sur sa mécanique, la leçon de théorie et de pratique. Les participants sont preneurs d'une formation pratique. Le formateur fait la promesse qu'elle le sera.

Des questions sur le suivi sont évoquées. Parfois l'entreprise a prévu un *suivi*, parfois elle ne l'a pas prévu. Le formateur doit évoquer les conséquences de ne pas faire un suivi et aborder la déperdition. Quels sont les suivis connus, quels sont les suivis souhaités ? Il les renvoie sur ce point à la feuille d'évaluation.

Il ne doit pas laisser de questions en suspens.

Une question n'est peut-être pas de sa compétence. Peut-être qu'une personne dans le groupe sera plus qualifiée pour y répondre. Et il peut faire appel à elle. Mais en fait les participants repartiront avec leur propre conviction. En effet entre deux réponses, celle faite par l'animateur et le participant, celle qui prévaudra, sera celle du participant.

Donc le but du jeu est d'aider les gens à se donner les réponses qui leur paraît les plus justes car c'est avec celles-là qu'ils vont travailler. Il vaut mieux travailler avec une mauvaise réponse et faire une expérience qui permet de comprendre que de travailler avec une bonne réponse avec laquelle on n'est pas d'accord et que l'on ne va pas utiliser.

Dans ce type de programme, l'animateur n'est pas pour apporter la vérité, il est là pour réfléchir et faire réfléchir afin que chacun, en fonction de sa personnalité, puisse se forger une idée personnelle. Il n'est donc pas nécessaire d'être toujours d'accord sur tout.

Le but est de dire la vérité. L'animateur ne doit pas prétendre qu'il sait tout. Il doit être un soutien et aider à comprendre et à faire résoudre les problèmes. Il n'apporte ni la vérité, ni les lois. Ce rôle de coach n'est pas toujours facile à jouer, mais les participants, placés dans cette dynamique, progressent beaucoup plus vite. Dès lors que le formateur veut imposer, passer en force, argumenter, aller contre le processus individuel, cela génère des résistances. Mais au fond, les gens ne font que ce qu'ils veulent.

Au bout de trois ou quatre jours de stage, les participants peuvent se demander si un tel stage vaut vraiment le coup et s'ils n'ont pas perdu leur temps.

Tous gagnants !

Parfaitement satisfaits, les participants diront dans leur entreprise que la formation qu'ils ont suivie était intéressante et profitable. Le formateur a donc intérêt à ce que ses interlocuteurs soient satisfaits de ce programme. Cela lui donne une chance supplémentaire de faire à nouveau des affaires avec eux. Pour l'entreprise cela ne peut lui être que bénéfique.

Tout le monde a intérêt à ce que les participants vivent bien et exploitent au mieux et d'une manière profitable ces quelques jours. Le formateur n'a pas le choix mais les participants non plus. Il faut créer les conditions pour que chacun puisse être gagnant dans l'affaire : les participants, l'entreprise et le formateur.

Le formateur a besoin de clarifier un aspect important de ce programme qui conditionne à lui tout seul son succès : voici posée l'introduction de la procédure d'implication.

J'ai appris cette procédure chez les ****training-kaeser**** et que maîtrisait parfaitement ****Maurice Fabre**** qui m'a initié à ce métier. Cette procédure, que j'ai développée et améliorée, marche parfaitement. Les participants doivent s'impliquer dans ce processus. S'ils le font d'un côté technique et extérieur, sans se sentir concernés, ils prennent des risques car ils vont injecter dans le moteur

de la dynamique de groupe un carburant spécial qui va créer un effet turbo. Les gens vont être d'autant plus exigeants que vous allez les amener à s'impliquer à fond. Il faut être là, à la hauteur de cette accélération dynamique mise dans le processus.

Dans ce type de programme, un manque d'intensité produit l'effet d'un avion qui n'acquiert pas assez de vitesse au décollage et qui doit faire un atterrissage forcé. Ce type de formation est réellement fait pour *aider les gens à se confronter à leurs propres difficultés*. Elle les aide à *se motiver et à passer au travers*. Confrontés aux obstacles, ils vont les dépasser et aller plus loin.

Le formateur travaille véritablement sur *la gestion du stress*. Regardons comment cela se passe.

Il reste à se poser une question fondamentale : malgré les expériences de formation de chacun, les fonctions occupées, l'âge pour quelques-uns, est-il raisonnable et possible de croire à une progression dans les domaines envisagés ci-dessus ?

En posant cette question, le formateur recueille des réponses positives qu'il répartit sur un tracé géométrique composé d'une abscisse et d'une ordonnée.

Dans l'angle, à gauche et en bas, il fait un cercle. Cela signifie qu'aujourd'hui, les participants ont un certain niveau. Croire à une progression, c'est croire que chacun a un potentiel et que demain il est capable d'accomplir des choses avec plus de facilité, d'efficacité, pour son propre plaisir et pour le plaisir des autres.

Habitude et remise en question

La continuation dans l'action ne permet pas de changer. Une évolution suppose une ascension qui se dirige vers le coin supérieur droit. Le formateur trace un second cercle qui s'aligne sur cette flèche qui monte. Progresser, évoluer signifie qu'il faut se motiver et faire des efforts.

Le formateur va amener les participants à découvrir que le frein majeur à une progression personnelle est *l'habitude* et à faire émerger la notion de *remise en question*.

*La plupart des actes accomplis sont faits par *habitude*. Les *habitudes* sont très *économes d'énergie*. Pour progresser et évoluer, il va falloir transformer les habitudes. Les habitudes dispensent de réfléchir et elles déterminent une zone de confort. Pour progresser et évoluer par soi-même, il faut entrer dans une zone sans point de repère.

**Changer et évoluer* passent par une *phase de stress et d'activation*. Résister au stress génère un stress négatif. En ayant compris le stress et en respectant les règles de changement, il est possible de créer un jeu qui consiste à "*apprendre en s'amusant*". Cependant cela n'évitera pas de se trouver dans cette zone qui est moins confortable et qui suppose que l'individu est prêt à prendre un risque à titre personnel pour progresser et évoluer.

*Le formateur demande à ses interlocuteurs s'ils sont prêts, pendant ces trois jours, à prendre un risque à titre personnel, à s'impliquer et à jouer le jeu. S'ils y sont prêts, il leur promet de passer trois jours exceptionnels. Là il doit marquer un grand temps de silence. Il s'engage pour progresser lui-même à donner le meilleur de lui-même.

La chance du bonheur

*Ces paroles fortes vont s'imprimer dans la tête des participants. Le formateur va appliquer un des principes de Dale Carnegie :

- Donner une *réputation* à défendre,
- Faire appel à l'*estime de soi-même*,
- Donner rendez-vous à un meilleur soi-même,
- Déclencher un processus d'espoir, de confiance en soi,
- Aider les gens à prendre un engagement vis-à-vis d'eux-mêmes.

Faite avec rigueur et sérieux, et en respectant les étapes de progression psychologique, cette procédure crée les conditions pour se donner à fond. Elle va créer la chance du bonheur.

Comment réussir et comment imaginer prendre du plaisir à quelque chose si on ne donne pas le meilleur de soi-même ? Comment recevoir en retour ce qui n'est que l'écho de ce que nous produisons comme effet ? Comment recevoir les choses les meilleures sans injecter dans le circuit quelque chose d'équivalent ?

L'animateur n'a rien à donner en réalité. Il crée des conditions particulières pour que les gens puissent faire l'expérience et redécouvrent par eux-mêmes ce qu'ils savent déjà. En règle générale, il constate que ses élèves ont souvent les réponses aux questions posées. Mais ils se posent rarement ces questions, du fait du quotidien, de la vie ordinaire.

Dans un cycle de formation, l'individu est placé dans un concentré d'expériences. C'est lui qui, avec son énergie et ses expériences, fait les découvertes sur lui d'abord et sur les autres ensuite.

Le formateur ne peut en aucun cas faire la démonstration de sa valeur. Son rôle consiste à aider les gens à faire la démonstration de leur propre valeur. La valeur même de l'animateur tient à sa capacité à obtenir que les gens puissent se donner à fond pour en retour retirer quelque chose de grand.

5/12/2000

La *procédure d'implication* que nous venons d'achever manque furieusement à certains animateurs qui croient qu'il suffit, face à un groupe de personnes, de

présenter un savoir bien organisé et de demander aux gens de prendre des notes.

Je connais des gens brillants qui n'ont pas d'autre pédagogie que cela et malheureusement bon nombre d'entre eux échouent.

Le formateur doit exercer toute sa vigilance pour recentrer les gens sur eux-mêmes et les mettre au centre du changement. Il doit leur expliquer que tout ceci dépend d'eux et non de l'animateur. Quant à la prise de risque, il doit obtenir un accord puissant des participants pour les amener dans un processus de "lecture intérieure" et une certaine authenticité. Dans le cas contraire, les élèves trouveront dans le formateur la justification de leurs tensions et de leur mal-être. Celui-ci servira de cible, et aussi intelligent soit-il, il va chuter.

Les formateurs sont entraînés dans le mode *hard-training* jusqu'à être parfaitement à l'aise avec cette démarche. Cette procédure génère une certaine *tonicité* dans la salle. Les participants "*armés de bonne volonté*" sont entre les mains du formateur. Celui-ci a démontré sa crédibilité, il a montré qu'il voulait le bien de tous. De part cette procédure, il a mis en évidence et appliqué des règles de respect et de convivialité. Maintenant le groupe est ouvert et L'animateur se doit de les amener dans des expériences où ils vont pouvoir, *sans risque*, s'expérimenter eux-mêmes au travers d'un certain nombre de situations.

Le formateur peut revenir au tableau et rayer les derniers aspects qui étaient liés directement ou indirectement à l'intérêt du stage, à ce qui va en être retiré pour tous, à son aspect théorique ou pratique.

La personne la plus importante au monde

Il reste écrit tout en bas du tableau : LES AUTRES.

Parfois ils se connaissent, parfois ils ne se sont jamais vus. Souvent ils ne se connaissent pas vraiment. Ils se côtoient de temps en temps, sur le plan professionnel, vont manger de temps en temps ensemble. Mais cela ne va pas au-delà.

Des techniques de base de la communication vont permettre de se redécouvrir. Le formateur va leur proposer cela. (Avant la pause, vers 10 h 30). Il leur offre la possibilité de se sensibiliser aux trois domaines de compétences : *l'écoute, l'affirmation de soi, et la gestion du stress.*

Il doit demander aux participants quelle est pour eux la personne la plus importante au monde. Certains vont nommer leur femme ou leurs enfants. Il est vrai que ce sont les personnes les plus importantes au monde, à part soi.

Tôt ou tard ils vont prendre conscience que *la personne la plus importante au monde est elle-même*. Le formateur demande aussi à ses élèves s'ils se considèrent comme de bonnes personnes. Et tous vont prendre conscience de cette évidence : ils se considèrent être de bonnes personnes malgré les restrictions personnelles ou professionnelles qui existent et qui culpabilisent. Globalement, à 99 %, les gens qui sont dans la salle et ceux que nous

rencontrons sont des gens bien, qui ont fondamentalement les mêmes problèmes.

Le formateur a amené chacun des élèves du groupe à cette évidence : *il est la personne la plus importante au monde* et (*rajout : paradoxalement notre valeur est directement proportionnelle à notre contribution au groupe*)

Chapitre 10 : Entraîner les participants à la communication

Le formateur leur présente à ce moment la nature de l'exercice. Les participants vont se présenter mutuellement (2 à 2 ou 3 à 3).

Le travail de l'écoute constituera le premier exercice sur la découverte de la personne la plus importante au monde. Les participants ont pour mission de découvrir la personne la plus importante au monde.

Le formateur va utiliser la même *trame* que celle qu'il a utilisée pour lui-même. Cette trame est la suivante :

*Présentation personnelle en quelques mots,

*Connaissance de la trajectoire de l'individu : passé, présent, avenir. Pour bien connaître quelqu'un il faut savoir où il va. En sachant où il va, vous saurez tout de suite si vous aurez envie ou pas d'aller dans sa direction.

Un double exercice d'Écoute puis d'affirmation de soi

L'écoute d'abord

L'attitude va jouer un grand rôle dans l'envie qu'aura l'interlocuteur de parler.

Comment avoir une attitude positive ? Les gens sont-ils sympathiques parce qu'ils nous trouvent sympathiques ou qu'on les trouve sympathiques. La démarche qui consiste à trouver des aspects qui plaisent chez quelqu'un engendre la sympathie. Pourquoi ?

La communication est un transfert d'émotions.

Il convient d'écouter l'autre avec une certaine forme d'empathie et de reconnaître ses atouts, ses qualités ; ses forces.

Une fois l'interview réalisée et la prise de notes faite, les rôles sont inversés. Ce jeu dure 5 minutes. Le but du jeu est de poser quelques questions, de reformuler, et ainsi de suite en s'assurant qu'il ne s'agit pas d'un entretien directif.

Il faut donc suivre le sens que veut prendre l'interviewé. Il faut donc se laisser guider et s'attacher à une *écoute non directive* qui se met *au service de la personne*. Parfois il est bon d'avoir une écoute directive. Mais l'écoute non directive, qui exige le plus d'altruisme et le plus d'empathie, est plus difficile à réaliser. Il s'agit d'écouter le point de vue de l'autre sans juger, sans critiquer, sans interrompre, sans intervenir.

Les managers et les vendeurs qui maîtrisent cette capacité d'écoute ne représentent environ que 1 % de l'ensemble des managers et des vendeurs. Le problème numéro 1 dans la communication est le manque *d'écoute de l'autre*. Durant le stage, les participants doivent s'exercer pour maîtriser l'impulsion qui les pousse à intervenir.

A l'issue de ces deux entretiens, le formateur va rapprocher les *points communs* qui relient les participants. Il définira ensuite avec le groupe un *objectif commun* qui puisse *contenir les deux points de vue et les attentes de chacun*. Ce travail nécessite un quart d'heure, vingt minutes.

Mise en scène de la phase affirmation de soi

Le deuxième travail va s'attacher à l'affirmation de soi. Face au groupe, le participant va présenter la personne qu'il va interviewer. Il va présenter la personne la plus importante au monde.

Ce travail se télescope avec la pause. Dans ce cas elle ne doit pas durer plus de 5 minutes.

Le formateur, pendant ce temps, prépare les tableaux sur le débriefing de l'écoute. Il marque sur une première ligne ECOUTE. Sur la suivante, il inscrit la question suivante : quel phénomène déclenche le fait d'être écouté ? Que penser de quelqu'un qui ne nous écoute pas ?

Sur le second paper-board, il dessine un autre bonhomme, celui qui va parler. Il dessine aussi une caméra et il montre les gens qui écoutent. Il va montrer que ce que pensent en négatif et en positif les participants rayonnent positivement et négativement. Il prépare les gens à sur l'impact de la vision de chacun sur son comportement. Il prépare les gens à *travailler sur le pouvoir des convictions*.

Il vérifie aussi la caméra.

Débriefing de la phase écoute

Puis il va chercher le groupe qui profite de sa pause. Il cherche à savoir celui qui parle et qui écoute et fait des remarques lorsque les participants parlent tous les deux à la fois. Parfois, un participant ne pose que des *questions fermées* et ne récolte que des *oui*.

Le formateur lui explique que si l'interlocuteur ne parle pas beaucoup c'est parce qu'il ne pose que des questions fermées. Il faut donc lui poser des *questions ouvertes* et les faire varier avec des *questions alternatives*.

Les basiques de la communication, tels que *poser des questions, écouter, savoir se taire, garder un certain pouvoir de concentration, une affinité pour l'autre* sont des entraînements et des exercices profitables. Or, il s'avère que beaucoup ont de graves lacunes dans ce domaine.

Pourquoi n'écoute-t-on pas et pourquoi est-ce si difficile d'écouter ? Ces basiques sont connus intellectuellement mais ils ne sont pas acquis sur le plan du comportement. Si on ne décide pas d'aller à la racine et d'arracher les anciens ancrages comme on le fait des mauvaises herbes, afin de mettre en place d'autres types de comportements, on continuera de faire des tas de séminaires sur la communication qui n'aideront pas les gens à changer leur communication.

Au travers de ces simples exercices, les gens vont travailler en profondeur sur la communication. Certains en sont très conscients, d'autres le sont moins.

L'exposé sur la découverte de soi n'est pas simplement un prétexte, elle permet de mieux se connaître et de s'apprécier, elle donne l'opportunité de décomposer cette prise de connaissance.

Cet exposé permet aussi de préparer le terrain de l'écoute et les autres dimensions de la communication. Sur le plan de l'animation, il faut vraiment travailler de cette façon, afin de préparer le terrain et amener les gens à travailler à des niveaux différents.

Le formateur doit toujours vendre à l'avance ce qu'il va faire plus tard. *La prise de conscience précède la motivation.* Les travaux doivent permettre aux participants de se préparer et de faire une prise de conscience. Il est plus facile ensuite de mettre en évidence le point fort ou le point faible. Si le terrain est bien préparé, les participants sont plus motivés. Ils ont envie et ils savent de quoi ils ont envie.

Les gens ont peur de la caméra. Même s'ils commencent à s'habituer à cet outil, la plupart ont le trac et ils vont l'exprimer plus ou moins fortement. Les gens qui l'expriment le plus doivent passer en priorité car il est extrêmement dur de passer en dernier. Le formateur fait vivre aux gens une expérience particulièrement déstabilisante et stressante.

Que déclenche une bonne écoute ? Les réponses sont variées : cela permet de plus parler, de bien se sentir, de se sentir valoriser. Tel est le pouvoir de l'écoute. Une véritable écoute permet à l'autre de *créer de l'énergie*, de *pouvoir*

se manifester, d'exister. Cela l'amène à éprouver des sentiments positifs et à avoir plus d'énergie. En ce sens, l'écoute crée de l'énergie chez l'autre.

Ceci a force de loi. Si quelqu'un n'est pas motivé, c'est que probablement il a besoin d'écoute.

Que penser maintenant de quelqu'un qui n'écoute pas ? Les réponses tournent autour de la stupidité, la prétention. Ce que nous disons et ce que nous pensons peut-être similaire mais formulé souvent d'une façon différente. C'est ce que nous pensons qui prime. Ce que nous disons peut-être maquillé par la politesse ou l'obligation. Mais la réalité est dénuée de tout maquillage, elle est ce que l'on pense vraiment.

Il convient donc de ne pas considérer uniquement l'apparence. Il faut savoir que, dans le bien comme dans le mal, les gens ne disent pas tout. Cela permet de garder une certaine lucidité sur les relations humaines.

Quelles qualités requiert l'écoute : la patience, l'attention, la vigilance, le silence, l'intérêt à l'autre, etc. Rappelons ici le mot de Mme de Sévigné : "*Si Dieu nous a donné deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'on ne parle.*"

Un manager ou un vendeur qui comprend la valeur de l'écoute comprend l'enjeu qu'elle représente dans la communication et sait le travail qu'il a à faire pour améliorer sa capacité d'écoute.

Le formateur va proposer des techniques d'entraînement pour apprendre à s'exprimer et à canaliser son expression et tous les participants sont partants pour cet exercice.

Tout ceci amène les gens à faire leur propre autodiagnostic et auto-expertise de leur écoute. Les coaches gagnent aujourd'hui beaucoup d'argent car ils ont développé une authentique capacité à écouter. Il en va de même pour les psychothérapeutes. Toutes les personnes recherchées pour leurs conseils ont développé une véritable écoute.

Il est agréable d'avoir un interlocuteur qui nous prête une oreille attentive, qui s'intéresse à nous, nous permet de développer notre idée, d'exprimer notre plaisir, qui sait nous écouter quand nous avons une difficulté, sachant que le fait de l'exprimer est la résoudre à 50 %.

Affirmation de soi

Les participants vont venir face au groupe et vont présenter quelqu'un d'une façon promouvante, c'est-à-dire de donner envie d'en savoir plus sur cette personne.

La promotion est la technique de base de la vente. Dans quelles circonstances faire la promotion de quelque chose ou de quelqu'un ? L'exercice doit les aider à réhabiliter une attitude que chacun possède. Entre 5 et 7 ans, les enfants sont

des professionnels de la promotion. Ils veulent aller manger chez Macdonald et les parents les y amènent.

Le programme est composé de choses que nous savons faire et que nous avons déjà accomplies d'une façon parfaite car nous avons créé le contexte pour pouvoir exprimer ce type de compétences. Dans les relations au quotidien, la motivation, les enjeux, la pression peuvent varier et nous perdons notre naturel. Il faut donc prendre conscience de ce que nous faisons naturellement. La technique n'est qu'une "béquille" temporaire pour consolider cette attitude dans des situations ordinaires.

Cette formulation est très précieuse pour donner de la valeur à la notion de technique. Souvent les personnes ont le sentiment que la technique va leur faire perdre leur naturel. Cela semble vrai au début mais en fait ils ne sont pas vraiment naturels mais le plus souvent « habituels ». Pendant cette phase, les individus moins à l'aise confondent zone de confort et authenticité...

Si le formateur parvient à leur montrer le manque de naturel dans un sens positif, comme quelque chose à conquérir, il leur sera plus facile d'entrer dans la turbulence comme on entrerait dans une piscine un peu froide et donc d'être volontaire à faire l'expérience d'un changement de comportement et d'habitude et peut-être se lâcher pour la première fois depuis très longtemps.

Recommandation

Il doit donner quelques conseils sur le comportement à adopter face au public :

*Si l'intéressé fait des gestes naturellement il doit continuer à en faire, s'il n'en fait pas il n'est pas nécessaire d'en faire. En réalité, cela n'a aucune importance.

F7/A

*Face au groupe éviter de rester position "coup franc". (Rires des participants). Cette position attire l'attention des auditeurs sur le speaker alors que le but de l'exercice est d'attirer l'attention sur ce qu'il va dire et sur la personne dont il va parler.

*Les mains dans le dos : cette position peut paraître confortable au début au début mais les mains sont attachées font que corrélativement les idées sont attachées.

Mises à part ces deux positions, les participants peuvent faire tout ce qu'ils ont envie de faire, tout en restant à peu près dans le champ de la caméra qui vise large.

En scène

Le plus courageux vient en premier et le plus intelligent se réserve pour la fin, car il devra maintenir le niveau des prestations auxquelles le groupe va assister.

Après l'exposé de ce premier candidat, le formateur va pratiquer deux ou trois exercices sur la gestion du stress.

Des participants peuvent refuser de passer devant la caméra, mais il existe une façon de s'y prendre pour que tous viennent, même les plus angoissés et les plus stressés.

Cette expérience est éprouvante, mais il faut qu'elle le soit. Chaque participant doit vivre du stress, qu'il l'expérimente. Ce stress doit être transformé en plaisir. Tout le problème du stress et de la tension inhérente à une action importante vient qu'elle se solde parfois par un échec. La quantité d'adrénaline injectée dans une nouvelle expérience de ce genre est associée à la même quantité d'adrénaline injectée la dernière fois dans une situation mal vécue.

Comme cela s'est mal passé, il hérite des sensations liées à cet échec et à ces difficultés. Très souvent les individus ont été très malmenés dans leurs relations en public.

Impliquer des individus dans un exercice tout sauf neutre, il faut assurer une bonne canalisation sur le discours qui est ferme et dynamique. Mais le regard

sur les personnes est très soft, car il est clair que cela ne va pas être facile. Le formateur se met à la place des personnes, et crée des conditions énergétiques (ton de la voix, présentation des événements sous un angle positif) de telle sorte que les individus sentent ce dynamisme et aient le sentiment d'avoir une réputation à défendre.

Les *pionniers*, qui représentent un certain style de comportement, viennent souvent en premier. Ils libèrent leurs tensions en premier. Les *experts* viendront en dernier. Ils ont, eux, besoin de prendre du recul et du temps pour pouvoir se positionner.

Il ne faut pas que la dynamique de groupe bloque. Si la dynamique bloque, c'est le formateur qui bloque. Il ne peut pas mettre ses participants dans le jeu. Ils ne peuvent pas se dépasser et ainsi il n'hériterait pas de la vague d'énergie qui va découler de cet exercice.

En réalité, le formateur va leur faire vivre un succès. C'est son seul objectif. Loin d'être un succès au rabais, il va créer les "conditions invisibles " pour créer le succès et le formateur ne dit rien du filet et des longes qui sont là pour les rattraper s'il se passe quoi que ce soit.

Il va aider chaque personne à se dépasser et il mettra *la barre là où il est sûr d'amener la personne au meilleur d'elle-même*. Telle est l'idée qui se cache derrière ce premier exercice.

Un simple exercice, fait une fois, dix fois, cent fois, mille fois, finit par acquérir une consistance extraordinaire. Tout est dit dans la promesse initiale. L'essentiel se fait dans la première matinée. Le reste n'est qu'une déclinaison, un travail sur les variantes, un approfondissement de l'expérience. Tout est là dès que deux personnes se rencontrent. Si chacun de nous a conscience de cela, il peut pleinement assumer la relation qu'il va avoir avec son interlocuteur. Les chances que la relation soit vivante, productive, sympathique et élargissante dépend de la conscience de chaque individu de ce qu'il fait.

Durant le passage du premier candidat, le formateur se pose en protecteur. Il assure qu'il puisse s'exprimer et il le protéger. Si un tiers venait à se moquer ou à faire un commentaire négatif, le formateur doit intervenir immédiatement. Il fait en même temps jouer la règle et il explique que le travail d'écoute est un travail de soutien et de respect.

Le candidat fait son exposé durant une minute, une minute et demie. Le temps de passage dépend du style de la personne.

(Applaudissements des autres participants)

Force 7 : Exercice et gestion du stress

Il est possible de prendre la gestion du stress de deux manières :

*Façon de se place par rapport à l'événement, le penser et l'interpréter.

****Capacité à exercer un pouvoir sur son corps.** Il faut parfois ordonner au corps de ne pas bouger, de ne pas dire. Le contrôle de soi est l'art de se taire dans un moment de colère. Il faut rester calme à l'intérieur pour ne pas trahir son trouble à l'extérieur.

Le groupe a assisté à une prestation qui possède un certain nombre de qualités, bien qu'une amélioration soit toujours possible. Le formateur demande aux participants de se concentrer sur les qualités de cette prestation et sur ce qu'ils ont apprécié.

Sur une feuille de papier, il leur fait couper un huitième de page. Il leur demande de noter les deux qualités qu'ils ont le plus appréciées chez cette personne dans le discours, la forme ou le ressenti. Il convient de donner des réponses rigoureuses et savoir, qu'à aucun moment, les réponses telles que "cache bien son stress" sont valables. La difficulté de ce premier exercice est d'être exposé à un groupe.

Le formateur demande au participant qui est face au groupe de prendre une *attitude de relaxation* debout utilisée dans les arts martiaux. Bien campé sur ses pieds, il est tonique et présent mais détendu.

Gestion du stress et respiration

La première étape de la gestion du stress est de prendre conscience de sa respiration. Inspirer profondément et expirer tranquillement. Le corps est

présent, disponible mais le plus détendu possible. L'intéressé reste à l'écoute des autres.

A partir de ce moment et toujours dans cette position, le candidat doit décider que le monde n'a pas d'influence sur lui. Le patron à bord est lui. L'idée est de *garder cette position neutre sans se laisser déstabiliser*. Le rôle des autres est de chercher à déstabiliser.

Les participants vont travailler face à lui et s'exprimer sans réserve. Ils vont exprimer, en le regardant, ses qualités : ton de la voix, présence, l'autorité naturelle et la valorisation de l'autre personne.

Les participants s'expriment parfois avec des "il me semble que". Le formateur leur fait remarquer que pour *exprimer un point de vue avec intention*, il ne faut pas *minorer sa réponse* par des mots qui viennent le limiter tels que "il me semble que" ou "j'ai l'impression que ", "un peu". Il faut assumer 100 % sa réponse.

Le formateur va récupérer tous les papiers sur lesquels figurent tous les réponses. A partir de là, il va travailler sur les *moments d'échange* et montrer l'intérêt à *établir une relation personnelle*.

*Une relation personnelle est un contact dans lequel les deux personnes savent qu'elles viennent d'échanger quelque chose.

Ce lien est particulier car il est conscient des deux côtés. La façon de créer ce lien est de *regarder la personne dans les yeux*. Regarder quelqu'un dans les yeux permet de faire passer beaucoup de choses. Il est très difficile de regarder quelqu'un dans les yeux car la gêne s'installe au bout de quelques secondes. *Un bon communicateur a une bonne tolérance au regard de l'autre*. Il se sent aussi à l'aise dans le fait de regarder.

L'exercice se fait dans un silence total, et cela est le plus dur. Sans faire de mimique, il convient d'être accueillant et de faire passer dans le regard quelque chose qui est bon à recevoir pour l'autre. Le formateur doit s'assurer que les gens regardent et accompagnent du regard.

Ces exercices pourraient être appelés exercices "vitaux". Si le regard, l'attitude positive, l'écoute non directive ne sont pas en place dans un entretien, l'entretien est mort.

Un de mes amis consultants a appelé cet exercice, les "incontournables". Ils s'appliquent à la vente et au management. Ce sont les oligo-éléments de la communication. Ils font toute la différence entre une communication positive et tonique avec une communication négative ou sans saveur.

Toutes les premières séries doivent être accompagnées pas à pas. Chaque regard compte et toutes les séries doivent être validées et valorisées. Ce principe de *formation-action* doit être fait une fois et ensuite il n'est pas nécessaire de le renouveler. Mais il faut *gagner de positif chaque premier processus et ancrer chaque résultat positif*.

Le dernier exercice consiste à faire reprendre au candidat la position attitude neutre. Le formateur va le pousser un petit peu pour voir s'il est toujours en position tonique. Ce jeu bénéficie de tout l'acquis des premiers exercices. Il convient maintenant de tester le candidat à contrôler volontairement une attitude.

Il est dans un bateau et les auditeurs miment la tempête. Ils font souffler sur lui un vent de force 7, particulièrement violent, auquel peu de marins se risquent. Ce vent de force 7 est représenté par les applaudissements. Plus les applaudissements sont forts, plus le collègue fera des expériences fortes et pourra un enseignement. Moins les auditeurs participent, moins ils l'aideront à faire une expérience forte et à tirer un enseignement sur lui-même.

Tout le monde se met à applaudir. La personne ne s'en va que lorsque les applaudissements sont terminés. Le formateur peut vraiment mesurer le dynamisme du groupe, son intensité, et le fruit du travail fourni jusque-là.

Puis arrive le tour du second candidat. Il convient de repérer les gens qui ne sont pas très bien. Avec l'expérience, le formateur peut repérer les gens qui sont prêts et encourager ceux qui ont vraiment peur de passer devant la caméra en leur impulsant des encouragements.

Le passage de chaque candidat suit le même protocole. Chacun note deux qualités qu'il lui attribue. Il récupère les papiers et les participants se prêtent à nouveau au jeu du vent Force 7.

Les participants défilent devant la caméra. Les courageux sont passés, restent les intelligents. A la fin, le formateur doit expliquer que pour communiquer les deux qualités, courage et intelligence sont requises. Il faut du courage pour oser s'affirmer et entendre et il faut de l'intelligence pour s'adapter, prendre en compte et comprendre.

Parfois un candidat peut avoir un blocage énorme. Il arrive qu'en faisant cette expérience ce blocage s'effondre. Si le candidat refuse, il faut arrêter la caméra. Il peut ainsi s'exprimer debout face aux gens dans un contexte plus intimiste et plus protecteur. Le formateur doit l'aider, dans tous les cas, à faire un dépassement, à franchir une difficulté.

Son dépassement peut paraître mineur par rapport au dépassement des autres, mais, en fait, le *dépassement* n'est pas lié aux autres. Il est *lié à la quantité d'énergie à laquelle l'individu est confronté en interne*, de la même façon que la valeur du don n'est pas lié à la quantité d'argent donnée.

En matière de formation l'aspect psychologique est toujours à rattacher à ce que fait la personne par rapport à elle-même. Il ne s'agit pas d'évaluer les uns par rapport aux autres, cette évaluation plaçant les intervenants dans la compétition.

Là, les individus se trouvent dans une compétition, certes, mais ils doivent apprendre à se vaincre eux-mêmes et à se dépasser. Il ne s'agit pas d'écraser les autres par leur brillante démonstration.

Il existe une même différence entre le judo compétition et le judo traditionnel ("Judo, école de vie de M. Lazarin). L'un cherche à écraser et terrasser l'adversaire, l'autre cherche à se vaincre soi-même et à grandir pour construire des relations d'amitié pour s'aider à grandir mutuellement.

L'exercice touche à sa fin. Dans la salle, en général, règne une excellente ambiance. Les participants ont parlé entre eux, comme ils ne l'avaient pas fait depuis longtemps, ils se sont écoutés, ils se sont présentés mutuellement, ils ont été valorisés, ils ont été dans un bain intense de *positivité dans l'effort et le dépassement*, ils se sont « *mérités* » *quelque chose* ». La dynamique du groupe a évalué.

Stimuler l'aptitude à positiver

Le formateur demande aux participants de caractériser le groupe en deux mots-clefs et de noter leur ressenti et leur appréciation. Il procède ensuite à un tour de table : bonne ambiance, travail sérieux.

Dans le management, il ne sert à rien de vouloir opérer des changements sans avoir créé, au préalable, les conditions de dialogue d'une façon positive. En matière de communication, il faut d'abord *créer les conditions d'un vrai dialogue*.

Certains participants peuvent penser que le formateur a beaucoup contribué à créer cette dynamique de groupe et cette ambiance. Des méthodes permettent

précisément d'amener les gens dans une spirale positive. Ces méthodes ne sont ni neutres, ni aléatoires. Le respect de principes et des règles du jeu permet d'obtenir des résultats réguliers. Dans la vente et le management, le respect de certains principes et modes de fonctionnement permet d'obtenir des résultats réguliers.

La première matinée s'achève. Il est parfois 12 heures 30, 1 heure. Il est inconcevable de laisser trois ou quatre participants qui n'aient pas participé.

Nous avons vu ici le lancement de la dynamique de groupe, nous avons vu comment amener les gens dans une dynamique de groupe, qui va du général au particulier, du non-spécifique au spécifique, du non impliquant vers l'impliquant. Les participants abordent tour à tour la prise de contact, ils créent un cadre logistique commun, ils sont amenés à parler, à démontrer leur crédibilité. Ils réussissent à faire un exercice inhabituel et se prouvent qu'ils en sont capables.

C'est la procédure de lancement du programme. *Un très gros apport a été fait sur le plan théorique au niveau de l'expérimentation.* Ils vivent consciemment une expérience pour qu'ils puissent se rendre compte et ressentir.

Avec des milliers de personnes, j'ai pu constater qu'il était possible de se mettre d'accord sur des valeurs, des principes, des méthodes et des process, d'une façon standard. Ceci me permet de conclure que les gens sont d'accord sur l'essentiel, à condition de bien parler de la même chose et de prendre son temps pour ne pas tomber dans le jugement ou dans l'argumentation.

Le groupe a créé, avec l'aide du formateur, une vraie base d'accord sur laquelle il reviendra en permanence. La base doit être hyper solide.

Tout groupe qui n'a pas partagé dans ce type de travail ces valeurs, ces principes, ces méthodes reste hyper-fragile. En abordant un sujet, les membres du groupe n'ont pas de cadre de référence et il faut deux heures pour sortir du borbier de l'incompréhension.

Tout le travail réalisé ne sert nullement à montrer que le formateur sait coordonner les choses entre elles. S'il ne fait pas cela, il n'aura pas la plateforme pour faire décoller sa dynamique.

Le déjeuner est un moment de convivialité. Les participants parlent de leur entreprise, ce qui permet au formateur de mieux comprendre leurs réticences du départ. Il entre dans le cœur du sujet et il s'informe.

Dans l'après-midi, le formateur va aborder :

1. Le concept,
2. La procédure,
3. Une microtechnique ;
4. La notion d'évaluation et de suivi.

Chapitre 11 : Démonstration d'un concept

Le formateur va utiliser le *concept de l'entretien de vente*. L'entretien de vente est le meilleur pour parler de tous les autres entretiens.

Le formateur a en face de lui des vendeurs ou des personnes qui doivent être sensibilisées à l'approche commerciale. La vente est un processus qui suit certaines étapes. Les programmes ont tendance à présenter le point de vue du vendeur.

Le formateur va modifier ce point de vue et faire travailler ses élèves sur l'empathie en les plaçant dans le rôle des clients. Cela tombe bien car, parfois, ils sont des clients. En situation d'achat, ils pourront mieux ressentir et mettre en évidence les étapes de l'achat.

La voiture est un exemple qui marche très bien. Vous avez décidé d'acheter une voiture et vous avez rendez-vous avec un concessionnaire avec lequel vous passez vingt minutes. Vous repartez avec la certitude que jamais vous n'achèterez quoi que ce soit à cette personne.

Il convient de se regrouper par petits ateliers de trois à quatre personnes et de se poser la questions quelles raisons peuvent bien expliquer que l'on n'achètera rien à cette personne. Ces raisons sont de deux ordres : objectif et subjectif.

Le formateur fait travailler les participants regroupés par trois ou quatre, en ***brain storming***, selon deux étapes, *créativité et sélection*.

Pour qu'il y ait créativité, il est important d'accueillir toutes les idées sans les critiquer, sans les invalider. Une fois capturées, ces idées seront triées et valorisées.

Pendant ce temps-là, le formateur dessine un tableau sur le papper-board sur lequel il recensera toutes les raisons de ne pas acheter.

Le tableau va comporter une grande colonne de la moitié du tableau sur laquelle seront mises toutes les raisons de ne pas acheter. La deuxième moitié sera divisée en 4 colonnes numérotées de 1 à 4. Ces colonnes correspondront aux obstacles de l'achat.

Par ailleurs, le formateur préparera deux schémas l'un remontant de l'engagement du client vers la confiance, l'autre montrant le processus, confiance, découverte des besoins, solutions et engagement permet de montrer les compétences requises.

Les participants ont travaillé et ont fait émerger des idées. Chaque groupe doit donner une idée nouvelle, jusqu'à épuisement de toutes les idées. Une vingtaine

de raisons vont émerger, beaucoup liées à l'attitude du vendeur à l'égard du client, à sa courtoisie, à sa politesse, à sa conformité, à sa façon de se tenir.

La deuxième catégorie d'informations va concerner son écoute aux problèmes du client, à ce qu'il souhaite vraiment.

La troisième série concernera l'argumentation et

La quatrième est réservée à la conclusion et à l'art de négocier.

A partir de toutes ces raisons évoquées, le formateur va expliquer le premier schéma.

La raison pour laquelle un client va s'engager à partir du moment où il aura la conviction que le produit ou le service qu'il va acheter va résoudre son problème et lui procurer de la satisfaction.

Confiance et étude des besoins

Le vendeur doit donc montrer au client le bénéfice qu'il va retirer de son achat. Pour le faire, il va devoir faire le lien entre les raisons pour lesquelles il veut acheter et les avantages du produit. Pour bien argumenter, il doit vraiment comprendre les attentes et les besoins de son client. Mieux il aura réalisé ce travail et plus il sera facile de convaincre le client. S'il a fait une bonne

découverte des clients, cela veut dire que les clients nous ont ouvert leur porte et leur cœur. Il faut donc qu'il ait confiance.

Dans un premier temps, le client ne connaît pas le vendeur ni ce qu'il vaut vraiment. Le vendeur va devoir établir un rapport avec lui et devra lui démontrer qu'il est sérieux et désireux de l'aider. Il devra démontrer sa crédibilité et ensuite le client sera prêt à faire confiance. Sa confiance se limitera à parler de son problème. Au cours de la recherche des attentes réelles du client, le vendeur va renforcer sa confiance et lui montrer ce qui lui manque pour atteindre ses objectifs. Il lui montrera aussi les conséquences de ne rien faire.

Sur cette base de découverte, il va ancrer un bon point d'accord. Il sera là en mesure de faire un argumentaire, de construire une solution technique et de montrer en quoi elle résout son problème. Enfin, il va l'aider à prendre sa décision soit en négociant, soit en traitant les objections. Telles sont les quatre étapes du cycle de vente.

Il finira sa démonstration en vérifiant si ce concept contient bien tous les éléments cités. Les stagiaires vont considérer la première raison de ne pas acheter : l'écoute, le besoin, la confiance, la présentation de la solution ou la conclusion.

La case qui contient le plus d'éléments est la confiance. Et la confiance plus l'étude des besoins représentent souvent + de 70% des raisons de ne pas acheter. Cette démonstration ne vient pas de moi. Je l'ai apprise de la société Wilson Learning. Elle permet de prendre conscience de la première étape, *créer*

la confiance et de l'importance de la *découverte des besoins*. Cela permet de conclure que 70 % de la vente est faite si les deux premières étapes ont bien été réalisées. A la suite de cette partie conseil, vient l'étude de la solution.

Prise de conscience

Voici la démonstration d'un concept. La première partie, créer un climat de confiance va être segmentée en plusieurs étapes : comment établir un rapport avec quelqu'un. Prenons un exemple que l'on ne connaît pas. Que se passe-t-il quand deux personnes se rencontrent pour la première fois ? Le formateur va travailler une journée, une journée et demie sur la prise de contact qui sous-entend d'avoir pris conscience de l'importance de la vision que l'on a de notre relation.

Mise en évidence d'une procédure

Vous êtes avec des vendeurs et vous souhaitez mettre en évidence le démarrage de l'entretien. Comme cadre de référence, vous avez différentes phases : établir le contact, cadrer l'entretien, démontrer sa crédibilité. Dans la démonstration de la crédibilité, le vendeur va se présenter et présenter son entreprise en quelques mots. Il va faire ensuite une déclaration qui permet de montrer au client quelles sont ses vraies intentions à son égard, au travers de la formule gagnant-gagnant.

Livrer les étapes pour démarrer un entretien ne va pas aider les vendeurs ou les managers. Car ils ont des habitudes. Il faut faire évoluer leur standard de démarrage d'entretien. Pour eux, c'est crucial.

La façon la plus simple est de situer un contexte. Le formateur va s'inspirer du mode de procédure des vendeurs du groupe qui ont de l'expérience. Il va demander à deux personnes de venir démarrer un entretien. L'idée n'est pas de les évaluer, de les juger pour savoir si c'est bien ou pas. Il s'agit de mettre en évidence ce qu'ils ont voulu faire et de mettre en évidence ce qui revient tout le temps. Là se placent les *"incontournables"*.

Ensuite le formateur propose de formaliser un cadre qui permet d'optimiser chacune des étapes. L'exercice n'est pas toujours concluant et il s'avère que le niveau de maîtrise est très bas. Il semblerait que certains vendeurs n'aient jamais reçu le moindre traitement pour démarrer un entretien.

Le démarrage d'un entretien se règle sur des indications sur le regard. Il y a la carte de visite, le rappel du but de l'entretien, la tentative pour fixer l'objectif, présentation de l'entreprise. Beaucoup d'ingrédients permettent de construire un schéma valable : partie rituelle, partie cadrage, partie démonstration de la crédibilité.

Rituels

Le formateur va proposer un cadre. Dans ce cadre, se trouve le *rituel*. C'est le moment particulier de la première prise de confiance véhiculé par le regard, la poignée de main et quelques mots échangés. Les rituels permettent de se rendre compte à qui l'on a affaire, quelle est la quantité de pression que la personne subit ou transmet, quel est son rythme, son débit, sa façon de fonctionner. Cela permet de mieux sentir à qui l'on a affaire. C'est un moment où se crée la vision positive de la personne.

Beaucoup de questions peuvent être abordées : faut-il s'asseoir le premier si c'est un Homme ? Que faire si c'est une femme ? Beaucoup de questions

Cadrage

Le cadrage d'un entretien nécessite un point d'appui. Remercier un client dès maintenant à un effet psychologique apaisant. Le remercier à la fin de l'entretien est un échec. Lors d'un entretien réussi, le client dit toujours merci.

A la fin du rituel, il y a une marque de silence. Le vendeur s'assoit face au client et il se tait. Le client dit tout ce qu'il veut. Il prend l'initiative. le vendeur doit créer de prime abord un accord avec son client.

F7/B

Après le rituel et les présentations d'usage, le vendeur va écouter son client et cela peut lui faciliter énormément la tâche. Il peut reformuler ce que vient dire le client, le remercie de cet entretien et lui demande de combien de temps il dispose.

Le vendeur va être tout de suite renseigné sur les intentions du client. Si le client dispose d'une heure, le vendeur commence par se présenter brièvement et son entreprise. Il devra ensuite lui poser des questions et faire le diagnostic prévu afin de bien comprendre sa situation et ses objectifs. Sur cette base, il lui proposera une solution qu'il viendra présenter lors d'un prochain rendez vous afin de disposer tous les éléments nécessaires pour prendre une décision.

Face à cette proposition, le vendeur va donner le premier oui majeur de la vente. Avec son autorisation, le vendeur va se présenter ainsi que son entreprise au travers de sa plaquette. La plaquette sert à démontrer la crédibilité du vendeur et de son entreprise. La formule d'intention permet de dire aux clients que s'il est satisfait, cela sert les intérêts du vendeur, car il va le recommander à d'autres clients.

Il faut faire comprendre au client que le vendeur et l'entreprise ont intérêt à ce qu'il soit vraiment content. Pour qu'il soit content, il faut comprendre quelles sont ses attentes. La porte de la découverte s'ouvre toute seule. Un vendeur qui néglige cette procédure ou qui est mal armé, et ne maîtrise pas son fil conducteur va louper ce démarrage.

Le démarrage contient le maximum d'intentions. Il doit marquer un maximum de points et ne pas sauter cette étape. Aller directement dans la solution, sans comprendre ce que veut vraiment le client, quelles sont les raisons qui le poussent, sans lui faire prendre conscience de la situation actuelle et des conséquences de ne rien faire, le vendeur n'aura aucune force dans l'argumentation.

L'argumentation vient de l'émotion, de l'énergie et de la volonté du client. Si le vendeur parvient à faire le lien entre ce que le client veut vraiment et ce qu'il peut apporter, il dispose d'un véritable argument. Pour bien argumenter et bien conclure, il faut avoir fait une bonne découverte des besoins, il faut que le client ait une image confiante du vendeur.

Le formateur fait ainsi émerger un certain nombre de procédures à effectuer au démarrage. Il en fait une synthèse ; il démontre des aspects de la mécanique psychologique et du déroulement. Ceux-ci reposent sur les mêmes lois : du général au particulier. Les participants ont expertisé leur savoir-faire, pris quelques idées et le formateur fait émerger cette procédure.

Il va ensuite la formaliser. Il écrit les étapes et les participants vont s'entraîner à la mémoriser et à lui donner de la consistance. Voilà *ce qu'est faire émerger une procédure*.

Cela signifie que le formateur connaît cette procédure. Il a un cadre de références suffisamment sûr pour intégrer des aspects particuliers plus riches. Lorsque le formateur expertise un savoir-faire, il ne se doute pas des

connaissances que peuvent avoir ses interlocuteurs. Il dispose de procédures qui lui permettent d'enrichir de cette spécificité sa procédure. L'étape confiance est achevée.

Dans la deuxième, il y a trois phases : rituel, cadrage, démonstration de la crédibilité. Il convient de faire passer, pour chacune des phases, des messages fondamentaux à faire passer avec ou sans outils (carte de visites ou plaquette de présentation). Les messages vont être exprimés au niveau du scénario. Le scénario est la mise en mots des messages. Ce scénario doit pouvoir s'adapter à des comportements différents.

Dans les diverses étapes, il y a les phases, les messages-clefs, les outils, les scénarios et les adaptations en fonction du style que le vendeur a en face de lui.

Ceci est standard. Chaque type de vente possède des stratégies différentes, mais les messages restent standard.

La même procédure sera faite sur la deuxième, la troisième, la quatrième étape.

L'entraînement fait suite à la mise en évidence d'une procédure ou d'un modèle.

A ce stade, nous en sommes à l'application de principes ou de méthodes qui ont été mis en évidence préalablement.

Un processus est la réalisation de démarches dans un certain nombre.

L'entraînement va amener les élèves à une bonne compréhension du processus jusqu'à son adoption.

Sans compréhension des mécanismes, sans conscience des processus mis en œuvre, le vendeur sera conditionné et sera obligé à adopter un certain comportement. Personne n'accepte volontiers d'être conditionné. Il est possible d'aller très loin dans la formation, jusqu'à l'apprentissage par cœur d'un certain enchaînement, mais cela sous-entend volontariat et appropriation.

Le conditionnement consiste à ancrer une habitude chez quelqu'un en utilisant la force, en, by-passant le libre arbitre. Le formateur va ancrer de nouvelles habitudes mais en se servant du libre arbitre.

Un modèle décrit l'enchaînement d'actions ou de comportements dans un ordre particulier. La première étape est de mémoriser l'enchaînement.

Les participants, placés en face à face, ont reçu une fiche qui décrit le processus et ils doivent expliquer les étapes. L'un est l'animateur et l'autre le participant.

- Question de l'animateur :

- Quelles sont les étapes du feed-back ?
- Réponse du participant :

S'assurer qu'il s'agit d'un feed-back, provoquer une phase positive, exploiter le premier point positif, demander au participant comment il s'y est pris, lui poser des questions jusqu'à ce qu'il n'y ait plus rien et traiter chaque point en identifiant ce dont il s'agit et en demandant comment la personne a fait.

Cette phase terminée, le formateur va faire un ancrage du positif et passer aux points d'amélioration possibles.

Le formateur va demander s'il y a des points d'amélioration. Il fera ensuite une synthèse globale qui félicite le résultat et encourage les efforts.

Une fois que le participant peut expliquer ou décrire un processus ou un mouvement, il peut passer à la deuxième étape qui est l'entraînement. L'idéal est de travailler à trois. Un observateur, un manager ou un vendeur, un client ou un collaborateur. Ils vont pouvoir profiter de trois types d'entraînement. L'entraînement par observation est très important et se retrouve dans le sport, notamment.

Le second, comme dans le judo, va associer à un mutuel développement. L'un sera « l'agresseur » (Tori) et l'autre va réceptionner le mouvement (Uké). Faire référence au judo, c'est faire référence à la souplesse, à l'art d'utiliser l'énergie

de l'autre. Il y a donc l'observateur, celui qui reçoit et celui qui donne. Puis ils font un débriefing et cherchent ce qui a été fait et ce qui n'a pas été fait.

La personne qui s'entraîne, qui applique la technique doit réussir à le faire une fois tout seul et par ses propres moyens. Les rôles tournent mais il faut toujours garder le même contexte et le même cas.

Aux tours suivants, il faut noter des améliorations et les participants sont bien familiarisés. Ils ont un certain niveau de maîtrise et se sont approprié le mouvement. Ils vont pouvoir incorporer de l'entraînement. Deux à deux, les participants se délivrent alternativement la procédure jusqu'à se sentir à l'aise avec le processus.

Ensuite, le formateur devra faire ressortir les différentes difficultés inhérentes à cette situation. Le feed-back consiste à faire le point par lui-même sur un travail dans un contexte favorable. Une des difficultés est de plonger sur le négatif. Le manager va devoir recadrer pour éviter cette tentative d'aller dans le négatif. Il va émerger l'intention et il va apporter un élément pour fabriquer cette variante de cette prise.

Un autre recadrage est le jeu des bouchons. Cela consiste à transmettre une méthode savoir-faire. Certains participants sont effrayés par la difficulté de l'exercice. Le réflexe consiste à dire à la personne que ce n'est pas facile mais la méthode exposée doit permettre d'y arriver. Ce recadrage permet de se donner à fond et de tirer profit du dépassement par la maîtrise de cette méthode.

Considérons les réclamations et ce qui les gère à 80 %. Les 20 % vont être gardés pour les situations difficiles. Le retour à l'entraînement se fait en choisissant une variable ou une autre. Il est possible de refaire l'entraînement à trois puis à deux.

Après l'apprentissage de deux ou trois techniques, il est possible d'organiser une situation dans laquelle on va pouvoir utiliser d'une façon aléatoire ou par enchaînement les trois techniques.

En divisant le groupe en deux, on peut organiser une compétition. Des couples formés en équipes vont venir faire des démonstrations. La démonstration n'est possible que si les deux jouent parfaitement le jeu.

Des récompenses peuvent être prévues pour donner une certaine dynamique au jeu. Le groupe va faire l'évaluation du jeu. Sur une grille, le groupe pourra noter la qualité de la prestation.

L'entraînement consiste à faire acquérir un modèle de processus, être en mesure de le mémoriser et de pouvoir effectuer progressivement les démarches dans le bon ordre, quel que soit le rythme et quelle que soit la forme. Il convient ensuite d'améliorer la forme jusqu'à ce qu'elle devienne parfaitement fluide. Puis il faut trouver le rythme naturel qui dépendra, en grande partie, de la personne que l'on a en face de soi. Il faudra ensuite introduire les difficultés jusqu'à ce que l'on puisse faire un panachage des différentes techniques et que les gens puissent faire des démonstrations.

L'entraînement est très puissant, et sans entraînement il n'y a pas d'amélioration du comportement. Il y a amélioration de l'intention, intention intuitive de changer les choses, mais l'entraînement aide grandement à l'incorporation de cette nouvelle habitude. Le mental humain repose sur la fonctionnalité de trois cerveaux : le cortex (compréhension et circulation de l'information), le limbique est lié aux émotions, le reptilien est lié aux programmes corporels.

Un choc violent ou une prise de conscience violente peut aussi imprimer une habitude. Ils agissent plus par défaut que par transformation.

Remarque

La formation va rarement jusqu'à l'entraînement. Elle s'arrête au jeu de rôle. Il s'agit de donner beaucoup plus de temps aux jeux de rôle.

En termes de comportement, les habitudes reviennent très vite à la surface. L'entraînement fait figure de pâle vernis qui craque à la première pression.

Sans entraînement, le sport n'existerait pas. Dans le domaine des arts, la musique sans entraînement n'existerait pas. Sans entraînement régulier nul progrès.

La communication ne suscite pas d'entraînement parce que les gens considèrent qu'ils savent communiquer. Dans le domaine de la communication, un

entraînement sur l'écoute est un mystère pour beaucoup de personnes. Ils ne sentent pas vraiment ce que cela signifie. Confrontées à un exercice de concentration et un exercice de silence, cela leur permet de mesurer la distance entre l'aisance à faire l'exercice et la difficulté à l'intégrer dans son comportement.

L'entraînement permet de tenir ses promesses en matière de changement. Les formations qui n'incluent pas l'entraînement voient leurs effets se faire laminer par le retour des habitudes.

Un entraînement avec un animateur coûte cher. Beaucoup d'entreprises ne le font pas. L'entraînement doit être porté de l'intérieur de deux niveaux.

1. La personne part avec trois ou quatre techniques qu'elle aura expérimentées à l'entraînement et qu'elle sache comment s'auto-entraîner.

2. Si son manager n'a pas été impliqué dans ce programme, le formateur est passé à côté de la rentabilité d'une action de formation. Le manager a suivi la même formation, plus un coaching opérationnel, et il est donc le mieux placé pour organiser de temps à autre une séance d'entraînement. Et rien n'est plus facile lorsque les managers ont eu l'occasion de s'entraîner avec leurs collaborateurs. Ainsi sont créées les conditions de pérennité de l'action de formation.

Toute entreprise devrait disposer d'une salle dans laquelle il y aurait une bibliothèque de compétences comportant un accès à des fiches techniques et à

un mode opératoire pour venir s'inscrire à un entraînement. Un responsable de salle pourrait connaître les techniques d'entraînement, ce qui pousserait les gens à venir s'entraîner sur les basiques, qui sont au nombre de trente. En possédant ces basiques, l'individu comprendra mieux ce qui fait la différence entre lui avant et lui maintenant qu'entre une ceinture blanche et une ceinture noire. Cette analogie permet de comprendre ce qui sépare l'individu du meilleur de lui-même en matière de communication s'il se donnait l'opportunité de s'entraîner réellement.

Il en va de même pour la gestion du temps et la conduite de projet. Ces deux processus s'appuient complètement sur les techniques, principes et méthodes vus lors de ces programmes liés à la communication.

La microtechnique :

Dans la communication il existe une technique qui exploite les flèches +. Qu'est-ce qu'une flèche + ? C'est réagir en faisant un commentaire +. Un formateur est en train de décrire une méthode. Un des participants dit qu'il la trouve intéressante. Dans 99% des cas, les gens n'entendent même pas que la personne vient de dire que c'est intéressant et personne ne cherche à savoir dans quel sens c'est intéressant afin de l'amener à s'exprimer et donner des idées + sur ce qui vient d'être dit.

Cette méthode exceptionnelle permet de positiver un entretien, d'aiguiller un entretien dans le positif. Cette microtechnique peut être appliquée à la situation d'un vendeur face à des clients. Durant cet exercice, les participants envoient

des flèches + ou neutres, mais jamais négatives. Il apparaît que personne n'est vraiment sensible aux flèches + jusqu'au moment où l'on envoie une flèche négative. Dans la seconde même, la personne réagit immédiatement. Cela permet de démontrer la virulence des réflexes sur le négatif.

Les participants vont prendre conscience qu'il faut qu'ils entendent d'abord la flèche positive. Puis ils vont devoir l'exploiter en réagissant aux mots.

A partir des flèches +, le formateur peut utiliser la technique des + et des -. Cette technique permet de faire parler la personne sur ce dont il est content et de s'exprimer sur les éléments qu'il aimerait changer ou améliorer. Ceci est d'une efficacité redoutable pour un vendeur.

Dialogue

Client : Je travaille avec l'agence X, je suis très content

Vendeur : Je suis heureux de voir que vous ayez trouvé chaussure à votre pied. Puis-je vous poser quelques questions, cela me permettra de mieux vous connaître. Quand vous dites que vous êtes content, de quoi êtes-vous content avant tout ?

Le client se met à parler et à donner tous ses critères d'achat. Quand elle a terminé, elle n'est pas dans une relation de vendeur ou de management, elle établit une relation qui lui permet de se valoriser aux yeux de quelqu'un d'autre.

Vendeur : *Je comprends que vous soyez content, si vous deviez changer ou améliorer quelque chose, ce serait quoi avant tout ?* Cette technique est surprenante d'efficacité et permet de constater que les gens disent du bien pour simplement pas perdre la face. C'est la manière de se débarrasser du vendeur. Puis ils vont aborder les raisons pour lesquelles ils ne sont pas bien contents. S'ils sont très contents, nul n'est besoin d'ajouter quelque chose. Le vendeur aura créé une meilleure opportunité de le rencontrer demain dans de meilleures conditions. Si une amélioration est nécessaire, ils le diront. Là le vendeur sera en mesure de leur présenter la scène idéale afin de s'ouvrir une porte.

Vendeur : *Cela vous intéresserait-il que je vous présente une solution à vous présenter.*

Là une porte s'ouvre. Cette microtechnique s'applique aussi aux questions, la reformulation.

La reformulation

La reformulation est la technique qui consiste à écouter, à mémoriser les idées et les mots-clefs, faire un résumé et de mettre cela dans une question afin de pouvoir s'assurer d'avoir bien compris. Il s'agit d'une question fermée, hyperspécialisée.

La reformulation fait le plus défaut à la communication. Elle permet pourtant de tisser des accords. Cette microtechnique est puissante et vitale.

Activités analogiques

Dans l'animation, il faut prendre en compte les activités analogiques. La communication est placée sur le principe gagnant-gagnant et sur l'utilisation efficace de l'énergie de l'autre, en particulier dans la vente, le management et la relation clientèle. Le judo repose sur les mêmes principes. Il repose en outre sur des valeurs fondamentales telles que le respect, l'honneur, la modestie, l'honnêteté, le courage et quelques autres. Ces mêmes qualités vont conditionner une bonne relation.

Des participants à une formation prises en charge par un animateur et un maître judo vont être initiés à un art qui va leur permettre, par analogie, faire toute sorte de liens avec ce qu'ils auront appris préalablement. Cette expérience a un impact énorme car les participants se sentent fortement impliqués dans un rituel très précis et un code de respect important, dans une implication physique, dans le rapport à l'autre, dans le travail sur la confiance mutuelle, dans la présentation de valeurs. Il est présenté des techniques d'entraînement qui permettent d'utiliser l'énergie de l'autre. Elles font émerger un modèle sur lequel les participants vont fonctionner.

Au travers de cette activité, le formateur va faire des ancrages très puissants. Le théâtre est aussi un véhicule analogique extraordinaire. (Trapèze, voile karting...). Ces activités représentent une des chances de la formation. Les participants pourront ainsi quitter leur cadre ordinaire pour revisiter les choses d'un œil neuf.

Débriefing

Assez régulièrement, les débriefings sont nécessaires. Ils ne sont pas utilisés par l'animateur pour savoir si c'est bon ou pas. Il le sait depuis longtemps. Cela lui permet d'aider les participants à engranger et à fixer même temporairement les résultats. (Analogie de la photographie). Une connaissance *non fixée* retombe rapidement dans l'oubli.

Fixer permet aux participants de prendre conscience. Ils le font d'abord à titre personnel. Le formateur leur demande quel est l'élément clef qui les a le plus intéressé dans l'exercice, dans la formation et de noter les deux ou trois aspects les plus importants. Il leur demande ensuite ce qu'ils veulent en faire sur le terrain, et quel conseil donner à quelqu'un, afin qu'il soit plus efficace dans son domaine d'activité.

Les gens vont faire une prise de conscience. Les gens sont plus ou moins positifs. Si l'on commence par quelqu'un de plutôt négatif, il va agir comme une clef au début d'une partition. Il va donner le ton. Le formateur doit capitaliser encore sur l'énergie et la dynamique et l'énergie du groupe.

Si quelqu'un a envie de parler en premier, il faut le laisser parler. Il faut laisser l'initiative partir par le positif.

Dans un mode opérationnel, il ressort de vraies préoccupations. En amont le formateur a passé un accord avec ses commanditaires selon lequel si de tels

phénomènes se produisent il remonte ce type d'informations. Il est tout à fait possible que cela se produise. Cela permet de faire un pôle positif entre les attentes des personnes, leurs observations et eux-mêmes.

Le formateur en informe les participants. Le formateur va aider les gens à mettre en évidence leurs problèmes et va proposer une solution à ces problèmes. Le formateur devient ensuite le porte-parole.

Remarque

Au terme de cette session de trois jours, et le formateur va revoir tous ces participants dans deux mois. Des liens riches, denses et positifs se sont créés. Le groupe est heureux et satisfait. Mais il va rencontrer le terrain. Tout ce que le formateur a dit, fait comprendre ou expérimenter est soumis à la loi du retour des habitudes. Le suivi managerial est plus ou moins opérationnel. Les promesses de communication avec les participants sont plus ou moins tenues. Le formateur va constater un très grand décalage entre là où ils sont et là où ils étaient la dernière fois.

Les gens sont confrontés à la *loi de déperdition, d'entropie*. Il va falloir réactiver les aspects positifs. La façon simple est d'avoir filmé leurs commentaires de fin de session. Là ils sont chauds, ils sont en forme, ils sont heureux, et ils sont au meilleur d'eux-mêmes. Ils sont dans une dynamique positive. Ils font un témoignage et ils parlent de leur engagement. Ces engagements vont constituer la première opération. Il faut que le formateur remette les participants en face d'eux-mêmes et le formateur leur fait faire un exercice de réactivation, simple,

facile, efficace et qu'il crée du mouvement. La tonicité physique engendre la tonicité mentale.

La deuxième session devrait *servir de bilan et de suivi* à la première et devrait *servir de tremplin* à la troisième.

Le formateur fait une expertise des succès rencontrés et applique du soutien pour certains échecs. Il va ensuite entraîner à nouveau les participants pour réactiver et consolider les techniques acquises. Et il va leur faire découvrir ensuite de nouvelles techniques.

Une formation idéale se fait sur un an, à raison trois jours, deux jours, deux jours, deux jours. Cela fait neuf jours. Le formateur doit faire en sorte que chaque étape s'appuie sur la précédente, qu'elle soit cohérente, en synchronisme avec la précédente et qu'elle prépare la suivante. Il faut s'entraîner sans cesse et refaire ce que l'on a déjà fait. A chaque fois, les participants découvrent de nouveaux éléments et des ancrages plus profonds.

A cette condition, les racines commencent à s'enfouir dans le cerveau reptilien et améliore une véritable maîtrise. Ainsi une formation est prodigieuse, inoubliable et un individu grandit, progresse et bâtit plus facilement sa vie. et améliore ses relations avec les autres.

Si une entreprise comprend qu'elle ne peut changer que si les gens changent, elle détient un vrai modèle pour accomplir cela.

Chapitre 12 CONCLUSION

Développer une compétence

Pour mieux comprendre ce qu'est un processus considérons une rose et partons de sa graine. La graine va suivre un processus de développement durant lequel la graine va croître, puis la tige, les feuilles et la fleur. De nombreuses racines vont ensuite se développer, puis de nouvelles tiges vont apparaître avec de nouvelles feuilles et de nouvelles fleurs. Le rosier va grossir jusqu'à maturité.

Ce processus préexiste. Il ne peut être inventé. On peut faire suivre certaines variantes au processus de la plante. Mais fondamentalement on ne fera que s'inspirer ou canaliser un processus préexistant. Cette notion est très importante en matière de formation.

Une compétence à développer est à la fois *un état d'esprit et un comportement*. De la même façon, une plante est à la fois une racine et une manifestation à l'air libre.

Le processus de croissance d'une graine se met en route sous certaines conditions. Il a besoin d'une terre ni trop acide, ni trop basique, ni trop argileux. Il aura besoin d'une certaine hydrométrie, de nutriments et d'un certain degré

de chaleur. En créant les conditions optimales au niveau du terrain, de l'hydrométrie, de la nutrition et de la chaleur, nous allons favoriser le processus. Si le terrain n'est pas bon, que l'hydrométrie est trop faible ou trop forte par rapport à cette plante, que les nutriments sont insuffisants ou contiennent des toxiques et qu'il fasse trop chaud ou trop froid, la rose va sortir de ses limites de développement optimal

En quittant l'optimal, nous atteignons un seuil de rupture du processus. Dans le règne végétal, le seuil de rupture du processus est atteint lorsque la graine se renferme sur elle-même et se met dans un état d'attente. Cette technique est une technique de survie. Le processus peut s'arrêter et même mourir. Une rupture du processus fait qu'il n'y aura pas de rose.

Il en va de même au niveau des compétences. Il est nécessaire de créer un environnement pour le développement et à l'expression de cette compétence, De la même façon, il existe un terrain lié à la motivation. Cette motivation est beaucoup liée au regard que les autres portent sur nous.

Cette motivation crée un point d'énergie, un point d'attente, d'espérance, d'observation, un point besoin. Pour atteindre ce point, l'individu crée un arc d'énergie dynamique. Cette énergie coule dans un certain sens. Notre attention à l'autre, notre regard sur l'autre, notre attente de l'autre va créer la puissance du point d'attraction. La compétence dont on va parler peut correspondre à un degré de motivation plus ou moins important.

Il faut aussi prendre en considération tout ce qui est lié au cadre de références. La compétence s'exprime dans un cadre de références où se produit une crise de conscience. Une grille de lecture permet-elle de prendre conscience de ses progrès, de son comportement de son état d'esprit ?

Un cadre relationnel est très important car il détermine un climat, un degré de confiance. Il faut considérer aussi le lieu de l'expression., le contexte dans lequel va s'exprimer l'action.

Enfin on va obtenir des résultats, mais saura-t-on les observer, les reconnaître et les nourrir d'approbation et de reconnaissance ?

Les facteurs clefs en matière de développement de la compétence sont divers.

La *motivation* est le curseur le plus important.

La *pédagogie* est le contexte dans lequel on l'exprime, le degré de nécessité et d'importance que l'on confère à cela, le système d'encouragement et de récompense, les méthodes d'entraînement, le respect des gradients*.

La rose, à un moment de son cycle de croissance, doit fabriquer des feuilles. Si l'Homme ne lui laisse pas faire ses feuilles, les arrache, il n'aura jamais de roses.

Il en va de même avec un individu. Lorsque l'on connaît le processus, il convient de le respecter. On connaît le déclencheur et l'environnement propice au développement de ce processus (pédagogie). Il est possible ensuite de jouer sur

ces curseurs en fonction des moyens. On pourra ensuite planter la graine et amener la personne à suivre ce type d'expérience.

Il arrive souvent l'on n'a pas bien identifié les graines que l'on voulait semer, c'est-à-dire les compétences que l'on voulait travailler. On n'a pas toujours compris qu'une compétence est un état d'esprit et un comportement, une racine et une manifestation à l'extérieur. On n'a pas toujours compris le rôle de la pédagogie, on crée des contextes particuliers. On met quelqu'un en formation mais on est toujours en train de l'évaluer comme s'il avait fini. On ne respecte pas la loi des gradients*. On est exigeant sur la quantité mais on est négligent sur la qualité, ou le contraire. Dans les entreprises, dans les familles ensuite, on s'étonne que les jeunes, les enfants, les adultes, mis dans de tels processus, évoluent dans la confusion et rentrent dans un état sporadique, où l'on donne le minimum de soi. Cet état n'est que la réaction naturelle à un environnement hostile, psychologiquement dangereux. Je dis cela en toute connaissance de cause. Des entreprises traitent leur outil humain d'une façon stupide parce qu'elles en obtiennent le meilleur. Pour obtenir le meilleur, ils sont obligés de mettre en route des processus très compliqués.

Toute compétence possède son propre processus de développement et tout pourrait se ramener à des compétences si on le voulait. Mais ce n'est pas l'objet. La compétence est aussi une finalité. Tout pourrait se ramener à une compétence. Être en bonne santé est aussi un processus. Savons-nous que le processus préexiste chez l'être humain ? Ce processus de santé qui permet l'élimination des toxines et des déchets, la restauration des tissus est un processus qui n'a pas besoin du médecin. Ce processus est naturel.

La santé ne peut s'exprimer que dans un milieu psychologique qui peut influencer l'état de santé. Elle va s'exprimer au travers d'un milieu physique et relationnel. Un être humain opère donc dans plusieurs milieux : psychique, intellectuel, spirituel, relationnel, physique. Ce milieu est plus ou moins écologique et harmonisé avec nos besoins fondamentaux.

L'individu vit aussi dans le milieu de ses avoirs. Il a une représentation mentale très importante. Les milieux psychologique et physique sont liés par l'Homme lui-même. L'Homme peut influencer son milieu et le milieu va influencer l'Homme. C'est une boucle sans fin qui s'applique aussi à l'entreprise. L'Homme a une certaine aptitude à agir sur le milieu pour que le corps humain et le mental se sentent bien...

L'entreprise touche l'être humain en beaucoup de points. L'évolution est le jardin. De toutes nos compétences qui s'expriment. C'est la résultante. L'entreprise va devenir un lieu d'expression exceptionnel. La famille, le temple, l'armée, les corporations ont été très longtemps le lieu de l'expression de développement et d'épanouissement.

Aujourd'hui l'entreprise recrée notre univers. Elle est un organisme vivant et est une création de l'Homme collectif. Le leader est le noyau et il n'existe qu'en proportion d'un besoin. Une offre naît en fonction d'une demande, selon une loi qui fait que les demandes correspondent à des besoins naturels ou qui émergent naturellement d'un système par compensation, par nécessité de libération, d'harmonisation de forces.

Certains êtres sont sensibles à cette demande. Au travers de cette création, ils vont apprendre à se découvrir, à se connaître. Cela détermine pour eux un champ d'expériences qui correspond à leur évolution ou à leur choix. Cette manifestation est une réponse entre l'offre et la demande mais indépendamment de la manifestation produite.

La personne porteuse de cela devient le *noyau d'un système*. Ce noyau est un lieu de haute densité qui détermine un champ qui attire des particules qui vont s'activer.

La formation a déterminé un champ de demandes colossales. Des organisations très importantes se sont créées. D'autres comme la mienne ne sont constituées que d'une seule personne. Je constitue le noyau de mon entreprise. Cependant le champ que je détermine et la vision que j'ai de ce que j'ai à faire m'attire un certain nombre de rencontres et de personnes qui se mettent à graviter dans ce champ et qui lui donnent sa consistance et sa réalité.

L'entreprise devient un lieu qui permet aux gens de grandir et de se développer à condition que l'entreprise comprenne ce qu'elle est à la société et à l'Homme. Les individus ont créé les entreprises pour gagner de l'argent. Mais elles ne servent pas à cela. C'est cela que le capitalisme ne comprend pas. Au début, l'argent peut être une motivation, pour acquérir des biens et des services, pour accéder à certains milieux, etc.

L'argent n'a de sens que par rapport à la valeur qu'il représente. L'argent qui se représente lui-même est une parfaite aberration. L'entreprise crée des richesses

et il faudrait comprendre que celui qui crée des richesses doit avoir un retour sur ces richesses. C'est un principe de justice fondamental. Une entreprise animée par un esprit mercantile et qui ne fait que de l'argent oublie cette loi fondamentale. La richesse ne va pas à ceux qui la créent. Elle va à ceux qui ont accumulé suffisamment de pouvoir pour acheter la technologie qui crée les richesses. Cette technologie créatrice de richesses est dirigée et animée par des Hommes.

Ainsi va un capitalisme piloté par des Hommes qui ont perdu leur âme. Ils ont perdu leur âme parce qu'ils ont oublié ce pour quoi fondamentalement l'entreprise était faite.

L'argent n'est que le reflet des richesses que l'on crée. Avoir de l'argent devrait simplement prouver que l'on a créé des richesses dans des proportions importantes. Un Homme riche devrait être considéré comme un sage, c'est-à-dire un Homme qui crée des richesses. De tous temps, les sages ont été honorés. Mais si une entreprise ne s'intéresse, si elle accapare un maximum de rentabilité et néglige de renvoyer au créateur de la richesse la part qui devrait lui revenir, elle crée une terrible injustice.

Je n'ai pas de vérité absolue sur tous ces sujets mais, à mon sens, l'un des problèmes est là.

Une entreprise peut sembler bien marcher. Mais si l'on cherche à mesurer le degré de santé de cette entreprise au travers de la santé mentale et psychique

des individus qui la composent, on comprend mieux ce que l'on entend par société en mauvaise santé.

Capitalisation et démocratie, libre entreprise sont des niveaux de société très élevés. Mais cela sous-entend, comme pour la démocratie, que l'on soit démocrate, que l'on puisse concilier son intérêt personnel à l'intérêt collectif.

Ethique

Cela sous-entend un très haut niveau d'*éthique*. L'éthique ne doit pas s'imposer comme un code moral mais doit correspondre à notre niveau intérieur. L'éthique est la capacité à se comporter de telle sorte que les conséquences de nos actes ont des répercussions favorables pour nous même et pour notre environnement direct et indirect. Cela sous-entend le respect d'un certain nombre de valeurs fondamentales : *courage, intégrité, honnêteté, respect, confiance et amitié*.

Ces valeurs morales sont les clefs fondamentales d'un esprit démocrate et devraient conditionner la libre entreprise. Ces valeurs sont les programmes fondamentaux de la bonne gestion de nos ressources de notre temps, de notre intelligence, de nos informations

(F8/B)

et d'une bonne construction mentale. Où sont-ils enseignés ? Comment les cultiver. On en revient à des missions fondamentales de l'être humain dans son propre développement.

Optima

Rappelons le principe de *l'optima*. Un être a 50 ou 100 ans devant lui. Il dispose d'un potentiel. Optimal qui détermine une sorte de ligne d'évolution. Cette ligne peut être activée par le rêve et il peut découvrir ce pour quoi il est fait et qui il veut devenir. Ceci lui permet de se projeter dans l'avenir et d'expérimenter ce qu'il veut être. Cette progression lui permet de grandir et de progresser. Dans le présent, il doit chercher à donner le meilleur de lui-même, à faire les choses le mieux possible, à être un très bon vendeur, un très bon cuisinier, un très bon père. *Il s'agit de faire le mieux possible là où on est.*

Cette dimension nous mène dans une stratégie orientée sur une même trame d'évolution que l'on fixe grâce au rêve. L'individu doit comprendre qu'il doit donner et faire le meilleur de lui-même. Il va ainsi se placer dans une situation d'évolution.

L'angle d'évolution se recoupera sur un angle d'évolution concernant la réalisation de son rêve.

Les valeurs fondamentales déterminent l'individu. Elles peuvent être comprises, intellectualisées, mais elles peuvent aussi être vécues de l'intérieur. Amener

quelqu'un à expérimenter ces valeurs, c'est l'amener à vivre des expérience même en dehors de ces valeurs. Si un individu peut expérimenter la malhonnêteté à un niveau conscient, il peut comprendre les conséquences de la malhonnêteté, vouloir cultiver l'honnêteté et développer la force de l'intégrité et de la vérité. Cette valeur donne une force à quelqu'un. L'efficacité en matière d'éducation est de trouver le bon niveau d'expérience.

La pédagogie doit permettre aux individus une prise de conscience.

Faire l'expérience de la propreté est facile. Cela consiste à faire une tâche sur un vêtement propre. Sur un vêtement plein de cambouis, il va falloir créer un contraste très fort.

L'expérience peut amener une personne à vivre une contrainte de manière très forte pour qu'il puisse ensuite éprouver les sentiments de la liberté. C'est créer une dépendance très grande pour comprendre ce qu'est l'autonomie. La pédagogie consiste à trouver le bon niveau.

Donner une explication s'avère parfois suffisant. Parfois l'étude d'un principe et d'une loi s'avère suffisant. Une simple expérience peut aussi se révéler suffisante pour être intégrée. Mais parfois elle doit se répéter plusieurs fois.

Le principe de l'homéopathie consiste à diluer le principe "Duval" et à l'injecter dans le système. Des lois de correspondance provoque un signal à un certain niveau. Ce mal va enclencher un phénomène de cause à effet qui va permettre au corps d'activer ces défenses.

Avec une dose infinitésimale de mal, on va finir par déclencher une défense importante et très bien adaptée. Avec un levier et un point d'appui, Archimède disait qu'il était possible de soulever la terre.

Investir dans une pédagogie permettant à quelqu'un de cultiver ces valeurs en toute autonomie, c'est installer un point d'appui pour actionner le levier de la volonté.

Valeurs

Tout l'art de la vie consiste à cultiver ces précieuses valeurs. Ces valeurs sont ces pierres précieuses qui font notre richesse. Derrière tout comportement résident des compétences et un système de valeurs. Les valeurs sont très complexes et peuvent être développées de façon très approfondies (courage). Les valeurs sont un concentré de croyances.

Pour faire vivre une valeur, il faut la rattacher à des vécus qui vont permettre de développer des convictions et des croyances. Celles-ci vont venir alimenter la valeur, la paramétrer. Elles vont lui donner une certaine densité. Certains vécus peuvent venir à l'encontre de la valeur (le vol). Dire la vérité peut devenir dangereux. Ainsi s'est instaurée la croyance qu'il ne fallait pas toujours dire la vérité. Cette valeur a été vérolée, abîmée car on a laissé s'immiscer une autre croyance qui neutralise la première.

Ses valeurs correspondent à des comportements naturels. Dans certains milieux, dire la vérité est complètement naturel. Dans d'autres endroits ne pas dire la vérité est devenu une règle.

La valeur cache une capacité à être courageux ou loyal ou amical.... Les valeurs déterminent des structures mentales qui vont conditionner l'expression de l'être. Elles jouent le rôle de vêtement. C'est un ensemble de croyances que nous avons tissées, que nous alimentons et qui vont déterminer la qualité et l'amplitude de notre expression.

Prenons le courage, l'honnêteté et la politesse. Celles-ci sont interconnectées et font partie du même système. La limite des uns détermine la limite des autres. Quelqu'un de courageux qui est juste mais qui n'est pas poli finit par être intolérant. Cette intolérance va l'amener à ne plus respecter les autres. Son courage va se transformer en autoritarisme.

Plus ces valeurs sont harmonisées et plus elles déterminent un champ transparent qui va permettre à l'être entier de s'exprimer et de se libérer.

Ceci me permet de visualiser notre nature fondamentale qui consiste à être libre, plein d'amour et de joie. Notre système de valeurs est un vêtement. Il peut être également un carcan.

Les valeurs vont déterminer un certain état d'être et des comportements. Les individus sont parfois dépendants de croyances et de valeurs et ils n'ont plus accès à ces valeurs. Leur mémoire ordinaire ne permet pas d'y accéder. Sans remise en question, les valeurs restent là et les individus continuent à avoir des comportements déplaisants, nocifs, destructeurs. Notre monde s'arrange de ses valeurs et ne cherche pas à se remettre en question. Cette absence de remise en question engendre la souffrance.

Un schéma décrit la dynamique la vie. Il pourrait faire l'objet d'une cassette. Il traite du bonheur, de l'éthique, de la notion d'évolution et d'équilibre, de cette échelle tendue entre deux extrêmes et qui passe par un juste milieu. Ce schéma évoque toutes ces notions et les coordonne entre elles. *La "voie de l'optima"*.

Cette mécanique s'applique à l'individu et aussi à l'entreprise. Les choses ont tendance à suivre un certain cycle apparent de naissance, vie, mort. Ce cycle permet de maintenir en place la vie, comme s'il était un ruban qui gagnait une force particulière qui semble être en constante évolution.

Les sociétés et les organisations évoluent. Cette évolution va vers des niveaux de complexité croissant, alors que la force de l'inertie qui gère notre monde tend vers la déstructuration. *Une force de vie donne forme à la matière et l'absence de vie rend la matière à elle-même, la poussière.*

La réalité de la matière est la poussière. La vie réussit par magnétisme à cristalliser cette matière et à lui donner forme. L'être humain contient le règne minéral (eau et minéraux) , végétal; animal, et humain. Il est doté d'une conscience et il peut prendre conscience de lui-même. Il a une faculté de raisonnement et acquiert une capacité créatrice. Selon certains textes sacrés, il est fait à l'image de Dieu et il est donc créateur. Notre monde est une magnifique création. Si vous voulez savoir qui est l'Homme il suffit de regarder sa création.

Nous découvrons dans sa création des choses merveilleuses. Nous découvrons aussi des choses moins merveilleuses. Un sage disait que l'Homme n'est pas méchant, il est malheureux. Ceci n'est pas une excuse, mais une constatation.

Malheur et ignorance

L'Homme est malheureux parce qu'il est ignorant. Le jour où il soignera son ignorance, il pourra investir son énergie et son temps dans d'autres actions, il investira son cœur dans d'autres rêves qui lui permettront de construire une autre réalité.

L'Homme crée suivant le processus suivant :

Idée,

D'abord il a une idée... Il joue un peu avec et le plaisir virtuel qu'il en éprouve lui donne la force de le vouloir dans la réalité tangible ! L 'aptitude à la réflexion est l'outil avec lequel nous construisons un pont entre la réalité actuelle et la réalité imaginée ou la réalité potentielle ;

LA REFLEXION ORIENTEE VERS UN FUTUR CHOISI ET POSITIF EST BON POUR LA SANTE... CELLE ORIENTEE OU CAPTEE PAR UN FUTUR IMPOSE ET NEGATIF EST LA CAUSE DE NOS PROBLEMES, DE LA SOUFFRANCE ET DE LA MALADIE !

Communication :

L'Homme est un tissu étrange. L'humanité contient l'Homme et chaque Homme contient l'humanité.

Pour créer l'Homme doit transformer son idée. Au travers de sa réflexion, il doit l'amener dans le plan de la relation et le partager entre plusieurs personnes. Il doit transmettre toute cette information et doit l'ajuster au point de vue des autres, à la vision et au niveau d'énergie des autres.

Beaucoup de projets avortent parce qu'ils n'ont pas été mis en commun. A un moment donné, le rêve va se transformer par action. Après l'action, l'Homme constate un effet d'abord court terme, immédiat, qui est souvent le seul qui l'intéresse vraiment.

Cet effet apparaît comme une manifestation et une perception de la manifestation et engendre un état émotionnel.

La joie signale une conformité entre l'intention et le résultat.

La douleur et **la peur** signalent un décalage entre ce que l'individu voit et ce qu'il aurait aimé voir. Il ne se reconnaît pas. Certains individus appellent cela un échec et trouvent le monde injuste, d'autres l'appellent une leçon et se demandent comment ils vont s'y prendre la prochaine fois.

L'Homme dispose du rêve, de la réflexion, de la communication, de l'action, du résultat matériel et psychologique. Tel est le process de transformation des idées en réalité. Toutes les traditions l'on mis en évidence.

Les chrétiens parlent du pêché par pensée, parole et action. On sait qu'on a une tête, un cœur, des tripes. Où l'être que nous sommes possède un corps et un mental.

Les Indiens structurent l'être humain en centres d'énergie hiérarchisés allant de la tête au périnée. Un Homme, c'est la tête dans les nuages, les pieds sur la terre et au milieu le cœur harmonise l'ensemble.

De nombreuses symboliques permettent d'exprimer ce processus. L'Homme est peut-être une organisation psychosomatique qui permet d'être un lien entre le monde des idées, le monde de l'imaginaire, le monde spirituel et l'univers matériel et vivant.

L'Homme a le pouvoir de créer un monde nouveau qui ressemble au meilleur de lui-même. Dès lors où il se débarrassera des « barrières » qu'il a stockées dans sa mémoire... qu'il réapprendra à utiliser la baguette magique du rêve éveillé... en gardant désormais les yeux fixés sur de meilleurs buts pour lui, les autres, le vivant et l'environnement... Je vous le dis, nous verrons l'enfer d'aujourd'hui se transformer sous nos yeux en un véritable paradis.

N'oublions pas de rêver... le maître outils des dieux
