

MÉTHODE
ÉPROUVÉE
SUR LE TERRAIN
★★★★★

FAIRE DE SA VISION D'AVENIR UN PUISSANT LEVIER DE CROISSANCE

Méthode en 4 étapes pour créer, piloter
et réaliser une **vision partagée**

*Créer.
Oser.
S'engager.*



ÉTAPE 1 VISION

Clarifier, partager
et prioriser
notre vision d'avenir



ÉTAPE 2 PROJET

Transformer un axe
de progrès en réalité
opérationnelle



ÉTAPE 3 VALEURS

S'appuyer sur un système
de valeurs éthiques
universelles



ÉTAPE 4 COMMUNICATION

Être exemplaire
pour mobiliser
et créer l'enthousiasme

“ Il n'y a pas plus grand risque que de n'en prendre aucun.
Ce faisant, nous nous condamnons à rater notre propre existence. ”

SIGNÉ PAR

MARC ROUSSEL

Marc Roussel

PRO TRAINER

CONSEIL & FORMATION EN EXCELLENCE MANAGÉRIALE



Tous droits réservés©

Sommaire

Préface	6
Précis de Management Stratégique	8
LA PUISSANCE D'UNE VISION PARTAGÉE	9
Les grands leaders	10
Un concept de Direction	11
La force de la vision	13
Une vision troublée	14
Mais pourquoi ?	15
Le pouvoir hiérarchique	16
Le piège du pouvoir	17
Le blindage	18
Comment traverser le blindage ?	19
La magie d'une communication authentique	20
Étape N°1 : Se Forger une vision inspirante	23
Preliminaire : Le choix de Prévoir ou d'anticiper ?	23
Construire le réel	24
Accepter d'endosser le profil d'un grand leader	27
Prévoir ou anticiper ?	28
En conclusion	29
Un jeu gagnant-gagnant	30
Le privilège du Capitaine	31
Conclusion	31
Un processus en 3 étapes	32
Étape N°2 : PROJET	35
Du rêve à la réalité	35
La répartition des domaines stratégiques	36
La structure d'accompagnement	37
L'élimination des intentions parasites	37

Investigation	38
Le conseil gaulois.....	39
L'analyse du problème	39
Décider	40
Communiquer	40
Choisir.....	40
Être fidèle à la parole donnée	40
Formuler son projet	41
Une formule en 7 points	43
Validation par le comité de projet.....	43
Étape N°3 : Les valeurs	44
Mise en évidence d'un système de valeurs éthiques.....	44
Le secret du libre arbitre individuel.....	45
Note importante.....	47
Voici 2 exemples connus	48
👉 l'éthique	50
Le secret du libre arbitre collectif	51
À titre d'exemple : celles du judo.....	51
Étape N°4 : La Communication.....	55
Définition.....	55
Le fondement de la communication	55
La communication comme système vital.....	58
Communication et performance.....	58
La réalité du quotidien	60
Dernier point	60
Postface	65
Un processus en 6 points	65
Une architecture au service de tous	66
Le point clé : les piliers... et leur fragilité.....	66
Le pilier central : l'entraînement.....	67

L'entraînement.....	67
En conclusion.....	67
Bibliographie.....	69
Biographie des auteurs cités	71
Daniel Kahneman	71
Chris Argyris.....	71
Karl Weick.....	72
Henry Mintzberg	72
Harvard Business Review.....	73
MIT Sloan School of Management	74
Harvard Business School	74
Project Management Institute	75
McKinsey & Company	75

Préface

Les principes fondamentaux du management, de la conduite des hommes et de la performance ne sont pas nouveaux.

Ils existent depuis toujours. Ils traversent le temps. Et, d'une certaine manière, ils demeurent.

Et pourtant...

Chaque époque vient les questionner.

L'évolution du monde — notamment sur les plans technologique et philosophique — impose des adaptations permanentes. Ce qui était valable hier doit être compris à nouveau aujourd'hui, puis ajusté au contexte dans lequel nous évoluons.

👉 Chaque génération doit réapprendre.

Réapprendre à comprendre ces principes.

Réapprendre à se les approprier.

Et surtout, réapprendre à les adapter à son époque.

Mais cette adaptation ne peut pas se faire spontanément.

Elle exige une condition essentielle :

une **culture de l'apprentissage**
et une **culture de l'entraînement**

Sans cela, les connaissances restent théoriques.

Elles sont comprises... mais peu exploitées.

Connues... mais rarement mises en œuvre avec efficacité.

Comme le souligne **Sun Tzu** dans **L'Art de la guerre** :

« Si les officiers ne sont pas soumis à un entraînement sévère, ils seront hésitants et inquiets au combat. »

Ce constat est particulièrement éclairant.

Car lorsque l'on analyse les problématiques qui percutent et perturbent les entreprises, on retrouve très souvent la même cause en profondeur :

une connaissance superficielle qui n'est pas adossée à un niveau d'entraînement suffisant

Et par conséquent... des compétences qui existent en théorie mais qui ne sont ni réellement exploitables, ni réellement exploitées sur le terrain.

C'est précisément dans cet écart que naissent les dysfonctionnements.

Pas par manque d'intelligence.

Pas par manque de volonté.

Mais par manque d'intégration.

L'ensemble de la réflexion présentée dans ce document s'inscrit dans cette perspective.

Elle est sous-tendue par une idée simple :

remettre les principes fondamentaux en mouvement

les rendre vivants

et surtout... les rendre opérationnels

Car comprendre ne suffit pas.

👉 Il faut être capable d'agir.

Marc Roussel

Précis de Management Stratégique

Reprise de l'article de 2juillet 019

ÉTAPE N° 1 VISION
Se projeter pour créer l'avenir.
Donner une direction commune à tous nos talents.

ÉTAPE N° 2 PROJET
Transformer un axe de progrès en réalité opérationnelle.

ÉTAPE N° 3 LES VALEURS
S'appuyer sur un système de valeurs éthiques universelles.

- INTÉGRITÉ
- RESPECT
- RESPONSABILITÉ
- SOLIDARITÉ
- ENGAGEMENT

ÉTAPE N° 4 LA COMMUNICATION
Être exemplaire pour mobiliser et créer l'enthousiasme.

COMPRENDRE
ÉCOUTER
PARTAGER
AGIR ENSEMBLE

“ Il n’y a pas plus grand risque que de n’en prendre aucun.
Ce faisant, nous nous condamnons à rater notre propre existence. ”

PRO TRAINER
CONSEIL & FORMATION EN EXCELLENCE MANAGÉRIALE

MARC ROUSSEL
pro-trainer.info

LA PUISSANCE D'UNE VISION PARTAGÉE

Comment faire de la vision d'entreprise le levier créatif du changement ?

LE CAPITAINE

MÊME CAP, DEUX CONTEXTES, UNE SEULE MISSION :
TENIR LE CAP ET MENER L'ÉQUIPAGE.

PAR TEMPS CALME
PRÉPARER, ANTICIPER,
DONNER DU SENS.

PAR TEMPS DE TEMPÊTE
DÉCIDER, RASSURER,
AGIR AVEC CLARTÉ.

VOIR LOIN
Définir la vision et les objectifs.

UNIR L'ÉQUIPAGE
Instaurer la confiance et clarifier les rôles.

NAVIGUER AVEC DISCIPLINE
Suivre le cap avec rigueur et constance.

PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS
Agir vite, avec lucidité et responsabilité.

PROTÉGER L'ÉQUIPAGE
Rassurer, maintenir le cap et garder le moral.

ADAPTER LA NAVIGATION
Ajuster les voiles sans jamais perdre de vue la destination.

LEADERSHIP
RESPONSABILITÉ
COURAGE
CLARTÉ

UN CAPITAINE NE CONTRÔLE PAS LA MÉTÉO, IL CONTRÔLE LA DIRECTION.

Être capitaine d'un navire est l'une des plus hautes responsabilités qu'un homme puisse assumer.

À son bord, des vies humaines qui ont à peine besoin de lui lorsque la mer est calme. Tout semble alors aller de soi. Chacun est à son poste, les routines fonctionnent, les gestes sont sûrs. Le capitaine est là... mais presque invisible.

Jusqu'au moment où la mer se lève.

Alors tout change.

La tension monte, les repères vacillent, et soudain la survie de chacun dépend d'un seul homme : celui qui se tient à la barre. Puissant et calme, lorsque tout craque autour de lui.

Dans l'entreprise, la tempête n'a pas la même forme, mais elle existe bel et bien. Elle prend le visage d'un marché qui se retourne, d'un projet qui échoue, d'un conflit qui s'enlise, ou plus subtilement encore, d'une perte de sens qui s'installe.

Aussi, avant de dire quoi que ce soit à propos des dirigeants, rendons hommage à ces capitaines qui, sur de grands ou petits navires, font face aux éléments d'un marché tumultueux, souvent seuls à savoir ce qu'il en coûte d'être responsable de décisions dont dépend l'équilibre de tous.

Restons les pieds sur terre.

Oui, il existe quelques "enfoirés" qui se fichent des autres. Mais ils sont moins nombreux qu'on ne le croit. La plupart tentent sincèrement de faire au mieux.

Et c'est précisément là que commence le sujet.

Les grands leaders

L'observation des grands leaders — célèbres ou inconnus — montre qu'ils ont en commun une chose essentielle : la passion.

Cette passion ne vient pas de nulle part.

Elle naît de la vision qu'ils ont de ce qui est possible.

Ils projettent cette vision dans l'avenir, parfois très loin, en se disant que cela vaudrait vraiment le coup de se battre pour ça.

Et ensuite, ils font ce que tous les grands leaders font : ils passent à l'action.

*Comme le soulignait **Peter Drucker** :*

« Le meilleur moyen de prédire l'avenir est de le créer. »

Encore faut-il être capable de le voir.

Un concept de Direction

DIRECTION

VALEURS & ÉTHIQUE : LE PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

*De la vision à l'action,
chaque étape compte.
La performance est le résultat
d'un enchaînement maîtrisé.*

LECTURE DU SCHÉMA

- CE QUE MONTRE LE SCHÉMA**
 Il décrit le processus de pilotage de l'entreprise, du point de départ (vision) jusqu'à l'évaluation (contrôle). Les valeurs et l'éthique sont le socle qui donne du sens à chaque décision et action.
- POURQUOI IL EST STRUCTURÉ AINSI**
 Parce qu'une organisation performante avance par étapes successives et interdépendantes. Chaque maillon transforme l'intention en résultat. Un maillon faible ou manquant casse la dynamique et réduit l'impact global.
- CE QU'IL PERMET DE COMPRENDRE**
 La performance n'est pas un hasard, c'est la conséquence d'un enchaînement clair, aligné et maîtrisé. Le dirigeant agit en amont sur les causes, pas seulement en aval sur les effets.

EXERCICE D'APPLICATION

1 OBSERVEZ
Évaluez votre organisation sur chaque étape du processus.
Où en êtes-vous aujourd'hui ?
De 1 (faible) à 5 (excellent).

→

2 ANALYSEZ
Identifiez le maillon le plus faible ou le plus fragile.
Quelles en sont les causes ?
Quels sont les impacts sur les résultats ?

→

3 PASSEZ À L'ACTION
Choisissez UNE action prioritaire pour renforcer ce maillon.
Planifiez-la et lancez-la dans les 7 prochains jours.

OBJECTIF : Réaligner la chaîne de pilotage pour transformer une intention en résultats concrets et durables.

PRO Training
DES HOMMES & DES RÉSULTATS

Marc

ROUSSEL

Formateur • Consultant • Conférencier



Tous droits réservés©

Au travers de mon expérience de consultant, notamment acquise en pilotant IRCAR-Formation (devenue en 2014 depuis PRO-Trainer), je me suis inspiré de l'exemple de nombreux dirigeants connus et moins connus, de modèles éprouvés en matière de direction, de Management des hommes et d'une recherche empirique auprès de plus de 15.000 participant à mes séminaires pour élaborer un concept d'accompagnement dédié aux dirigeants engagés à investir sur la dynamique humaine de leur entreprise.

Le concept Cycle Direction© est né bien longtemps après Self Management©, bien longtemps après Vendre au quotidien, puis Manager au quotidien et a fait l'objet de nombreuses expérimentations plus ou moins gratifiantes, réalisées au contact de Dirigeants et de leurs Comités de Direction.

La force de la vision

VISION

Donne une direction et du sens à l'action

“ Celui qui ne sait pas où il va finit ailleurs. ”
– Sénèque –

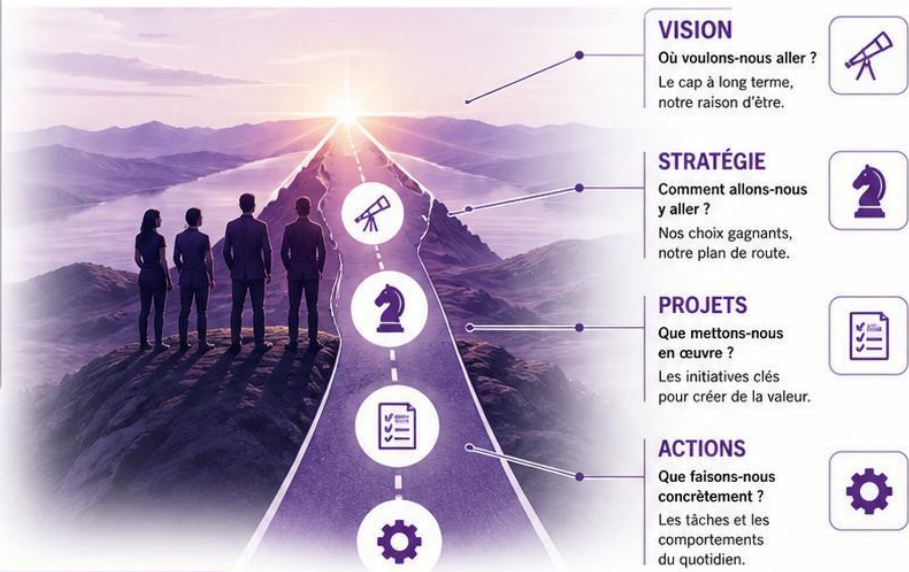
RÈGLE DU JEU

La vision aligne les énergies et guide les décisions.

Elle donne du sens à nos actions quotidiennes.

Elle éclaire nos choix et nos priorités.

Elle fédère et inspire la confiance.



VISION
Où voulons-nous aller ?
Le cap à long terme, notre raison d'être.

STRATÉGIE
Comment allons-nous y aller ?
Nos choix gagnants, notre plan de route.

PROJETS
Que mettons-nous en œuvre ?
Les initiatives clés pour créer de la valeur.

ACTIONS
Que faisons-nous concrètement ?
Les tâches et les comportements du quotidien.

SANS VISION	AVEC VISION
✗ Dispersion des efforts	✓ Alignement des énergies
✗ Décisions incohérentes	✓ Décisions cohérentes
✗ Conflits de priorités	✓ Priorités claires
✗ Perte de temps et d'énergie	✓ Efficacité et agilité
✗ Résultats moyens	✓ Résultats durables et supérieurs

QUESTIONS CLÉS POUR LA DIRECTION

- Quelle est notre ambition à 3 / 5 / 10 ans ?
- Quelle valeur voulons-nous créer pour nos clients et pour la société ?
- Quels sont nos choix stratégiques non négociables ?
- Quelles capacités devons-nous développer ?
- Quelles actions prioritaires nous rapprochent de notre vision ?

LES 4 CARACTÉRISTIQUES D'UNE BONNE VISION

CLAIRE
Simple, compréhensible par tous, sans ambiguïté.

INSPIRANTE
Elle donne envie de se dépasser et de s'engager.

AMBITIONNÉE
Elle vise haut et sort de notre zone de confort.

PARTAGÉE
Co-construite et vécue par tous au quotidien.

MESSAGE CLÉ Une vision claire + une stratégie pertinente + des projets alignés + des actions cohérentes = une organisation performante et durable.



Marc ROUSSEL
Formateur • Consultant • Conférencier



Nous avons constaté que **la plupart des dirigeants sont rarement formés aux relations humaines et à la conduite des hommes**, bien qu'ils soient entourés de femmes et d'hommes puissants avec qui il faut compter.

Le dirigeant est au centre d'un cercle d'INTENTIONS.

Des intentions multiples, rarement exprimées clairement, rarement convergentes, et le plus souvent mises au service d'intérêts individuels plus que d'une vision collective.

N'ont-ils pas dû jouer des coudes, du bec et de l'ongle pour se hisser là où ils sont aujourd'hui ?

Dans ce contexte, chacun agit avec sa propre lecture du réel.
Chacun avance avec sa propre vision.

Et pourtant...

Lorsqu'il arrive qu'une vision commune émerge — réellement — et qu'elle soit suffisamment partagée, alors il se passe quelque chose d'extraordinaire.

- La vision enflamme les cœurs.
- Elle génère une énergie de communication et d'action presque irrésistible.

Ce phénomène n'est pas qu'une impression.

Des travaux récents du MIT Sloan School of Management montrent que l'alignement autour d'un objectif commun augmente significativement l'engagement et réduit les résistances internes.

Autrement dit, quand la vision est là... **l'énergie circule.**

Une vision troublée

Pourquoi cette vision, dont dépendent la cohérence et la puissance, est-elle si peu souvent en place ?

C'est précisément en travaillant cette question, notamment avec un comité de direction dans l'hôtellerie, que nous avons identifié le principal obstacle.

Et contre toute attente, il n'a rien à voir avec :

- la bonne volonté

- l'intelligence
- ou l'engagement

Le problème est ailleurs. Il se situe dans le niveau réel de communication interpersonnelle.

En y regardant de plus près, nous constatons que ces femmes et ces hommes, pourtant leaders de leur organisation, se laissent piéger dans des modèles de communication archaïques, sclérosants, et au final peu adaptés à leur niveau de responsabilité.

Ils échangent... mais ne se parlent pas vraiment.
Ils décident... mais ne convergent pas.

Une étude de McKinsey & Company confirme d'ailleurs que la majorité des échecs stratégiques ne vient pas d'un manque d'analyse, **mais d'un défaut d'alignement humain.**

Mais pourquoi ?

Psychologie élémentaire, mon cher Watson.

Quel que soit notre poste, nous restons des êtres humains.

Et ces êtres humains sont construits sur les mêmes bases que tout le monde. Avec des qualités... et des défauts.

Que l'ego nous souffle que nous sommes plus importants, donc meilleurs, ne change rien à cette réalité.

« La véritable modestie est de savoir que notre sentiment de supériorité ne vaut que pour nous. »
Bernard Grasset (dans *Remarques sur l'action*)

Le pouvoir hiérarchique

FONDAMENTAUX

LES 6 BOOSTERS DE LA DYNAMIQUE HUMAINE EN ENTREPRISE

Les compétences transversales (soft-skills) renforcent toutes les fonctions clés de l'entreprise.
Toute amélioration de ces compétences impacte en proportion les compétences fonctionnelles.

6 GRANDES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE	COMPÉTENCES TRANSVERSALES - LES 3 BOOSTERS		
	1. COMMUNICATION	2. ORGANISATION	3. PROJET
DIRIGEANT	Piloter son CODIR (clarifier, écouter, donner du sens)	Piloter son CODIR (structurer, arbitrer, prioriser)	Piloter son CODIR (aligner, décider, transformer)
CODIR	Manager les projets stratégiques (communiquer, convaincre)	Manager les projets stratégiques (planifier, coordonner)	Manager les projets stratégiques (anticiper, piloter, évaluer)
MANAGEMENT	Faire réussir les équipes (motiver, donner du feedback, créer du lien)	Faire réussir les équipes (organiser, déléguer, suivre)	Faire réussir les équipes (fixer des objectifs, développer, évaluer)
TECHNIQUE	Satisfaire les clients (comprendre, informer, écouter)	Satisfaire les clients (optimiser les processus, fiabiliser)	Satisfaire les clients (innover, améliorer, créer de la valeur)
ADMINISTRATIF	Faciliter l'info et l'action (transmettre, simplifier, rendre clair)	Faciliter l'info et l'action (organiser, systématiser, sécuriser)	Faciliter l'info et l'action (digitaliser, anticiper, améliorer en continu)
COMMERCIAL	Conquérir et fidéliser les clients (écouter, convaincre, argumenter)	Conquérir et fidéliser les clients (prioriser, planifier, coordonner)	Conquérir et fidéliser les clients (développer, innover, créer de la valeur)



PRINCIPE CLÉ

Les compétences transversales sont le socle de la performance globale.
Elles amplifient l'efficacité de chaque fonction et créent des synergies durables entre responsables.



EXERCICE D'APPLICATION

1 À QUELLE FONCTION CORRESPOND VOTRE POSTE ?



Cochez la fonction qui décrit le mieux votre rôle principal.

2 QUELLE COMPÉTENCE TRANSVERSALE MÉRITERAIT D'ÊTRE RENFORCÉE ?



Parmi les 3 boosters, laquelle vous apporterait le plus d'impact dans votre fonction ?

3 QUELLE EST VOTRE ACTION PRIORITAIRE ?



Quelle action concrète allez-vous mettre en place dans les prochaines semaines pour progresser ?



LES BÉNÉFICES



Meilleure coopération entre fonctions clés



Décisions plus rapides et pertinentes



Équipes plus engagées et performantes



Clients plus satisfaits et fidèles



Résultats renforcés et durables



PRO Trainer
DES HOMMES & DES RÉSULTATS

Marc **ROUSSEL**

Formateur • Consultant • Conférencier



Tous droits réservés©

Le pouvoir hiérarchique agit comme un amplificateur.

Il amplifie nos forces... mais aussi nos faiblesses.

Plus nous montons dans la hiérarchie, plus ce pouvoir augmente.
Mais travaillons-nous en proportion à notre développement personnel ?

En règle générale : non.

Parce que le pouvoir... suffit.

Le piège du pouvoir

*“Le plus grand danger n’est pas de se tromper...
mais de ne plus voir que l’on se trompe.”*

Or ce pouvoir, comme l’a montré **Daniel Kahneman**, renforce souvent une illusion de justesse dans nos décisions, réduisant notre capacité à remettre en question nos propres raisonnements.

Ce phénomène, d’autant plus insidieux qu’il ne se perçoit pas, s’accroît avec la position hiérarchique : plus un individu est élevé, plus ses décisions sont acceptées... et moins elles sont contestées. Non pas parce qu’elles sont justes, mais parce qu’elles émanent d’une autorité reconnue.

Cette absence de contradiction nourrit une validation implicite qui installe progressivement un excès de confiance, biais largement décrit par Kahneman. Le décideur ne teste plus ses hypothèses, ne confronte plus ses raisonnements... et perd peu à peu sa capacité de doute.

*Or le véritable risque n’est pas de se tromper.
Le risque est de ne plus voir que l’on se trompe.*

C’est pourquoi la qualité d’un leader réside dans sa capacité à organiser la contradiction. Non pour affaiblir son autorité... mais pour renforcer la justesse et la solidité de ses décisions.

C'est un point clé.

Par analogie, une machine que l'on alimente avec plus d'énergie sans adapter le transformateur finit par disjoncter.

Chez l'homme, c'est plus subtil : **Il continue d'avancer.**

Quel différence entre un train qui déraile et un « leader qui ne voit plus qu'il se trompe » ? Le train, lui s'arrête

Mais avec des mécanismes de compensation :

- refoulement
- débordement
- Fuite ou attaque.

Et toute la communication commence à se dégrader.

Le blindage

Petit à petit, chacun met en place ses stratégies de défense.

C'est humain.

Mais à l'échelle d'un groupe, cela produit un effet bien particulier : **le blindage.**

Des masques apparaissent.

Le politiquement correct s'installe.

Les non-dits s'accumulent.

On ne s'écoute plus vraiment. (Ce qui est le marqueur faible significatif de toutes les organisations.)

Les meilleurs éléments s'isolent ou se regroupent en clans.

Et l'énergie du groupe se disperse dans des oppositions silencieuses.

“Ce qui protège l'individu peut affaiblir le collectif.”

Comme l'a très bien analysé **Chris Argyris**, les mécanismes de défense que chacun met en place pour se protéger — éviter le conflit, préserver son image, contrôler ce qu'il montre — ont un effet paradoxal : ils sécurisent l'individu... mais paralysent l'intelligence collective.

Peu à peu, les échanges se formalisent, les vérités s'édulcorent, les désaccords se taisent. Chacun reste enfermé dans sa propre vision, convaincu d'avoir raison, mais privé de la richesse de la confrontation.

Et dans ce contexte, une vision, aussi belle soit-elle...

👉 reste stérile tant qu'elle n'est pas réellement partagée.

Comment traverser le blindage ?

Toute la question est là.

Et l'expérience montre que ce n'est ni une question de méthode, ni une question d'outil.

C'est une question de courage.

Celui de s'exposer.

Celui de dire.

Celui d'écouter vraiment.

Car derrière les accords de façade se cache souvent une peur profonde :

👉 celle de risquer son image.

Et tant que cette peur n'est pas dépassée, aucune vision commune ne peut réellement émerger.

La magie d'une communication authentique

COMMUNICATION
MANAGEMENT

4 TYPES D'HOMMES & 4 TYPES DE MANAGEMENT

Il n'y a pas une seule façon de manager, mais une posture adaptée à chaque réalité humaine.

4 types d'Hommes & 4 types de management

De COMMUNICATION	D'INTENTION
PARTICIPATIF Centré sur le partage Et l'entraide	INTUITIF Centré sur la vision Et la nouveauté
4 types de Management	
MÉTHODIQUE Centré sur le projet Et le processus	DIRECTIF Centré sur l'objectif Et le résultat
De RÉFLEXION	D'ACTION

LECTURE DU SCHÉMA

CE QUE MONTRE LE SCHÉMA

Il existe 4 grandes postures de management, chacune correspondant à une manière différente de se concentrer sur l'essentiel : les relations, la vision, les méthodes ou les résultats. Elles répondent à 4 besoins humains fondamentaux.

POURQUOI IL EST STRUCTURÉ AINSI

Les managers ne réussissent pas uniquement grâce à leurs compétences techniques, mais par leur capacité à adopter la bonne posture en fonction des personnes, des situations et des objectifs. Ce modèle offre une grille de lecture simple et puissante.

CE QU'IL PERMET DE COMPRENDRE

Aucun type de management n'est supérieur à un autre. L'efficacité naît de l'adéquation entre la posture du manager et les besoins du moment et des personnes accompagnées.

EXERCICE D'APPLICATION

1 OBSERVEZ

Repérez une situation actuelle (équipe, projet ou relation professionnelle) et identifiez le type de management dominant utilisé.

2 ANALYSEZ

Répondez aux questions suivantes :

- Ce type de management est-il adapté à la situation et aux personnes ?
- Quels sont ses effets positifs ?
- Quelles limites observez-vous ?

3 PASSEZ À L'ACTION

Quelle autre posture pourriez-vous adopter pour améliorer la situation ? Testez-la cette semaine et observez les résultats.

OBJECTIF : Développer sa souplesse managériale pour s'adapter aux hommes, aux situations et aux objectifs avec justesse et efficacité.



PRO Talentes
DES HOMMES & DES RÉSULTATS

Marc **ROUSSEL**

Formateur • Consultant • Conférencier

C'est ici que tout bascule.

Car il existe une autre manière de communiquer.
Plus simple. Plus directe. Plus vraie.

Et paradoxalement, c'est celle que nous avions enfants... avant d'apprendre à nous protéger.

Les travaux menés chez Google sur la performance des équipes ont mis en évidence un point essentiel :

👉 les équipes les plus efficaces sont celles où chacun peut s'exprimer sans crainte.

C'est ce qu'on appelle aujourd'hui la sécurité psychologique.

Mais au fond, cela renvoie à quelque chose de très ancien :

👉 la confiance.

Et c'est dans cet espace que la vision peut émerger... et surtout être partagée.

LA SPIRALE DE CONFIANCE

La méthode pour construire une relation de confiance et conclure durablement



PRINCIPES CLÉS

- ✓ La confiance se construit étape après étape.
- ✓ L'écoute active et la clarté créent de la valeur.
- ✓ Chaque objection est une opportunité de convaincre.
- ✓ La solution proposée doit répondre au besoin réel.
- ✓ Un accord clair garantit une relation durable.



LES BÉNÉFICES

- ✓ Clients mieux compris et mieux accompagnés
- ✓ Propositions plus pertinentes et différenciantes
- ✓ Taux de transformation en hausse
- ✓ Fidélisation et recommandations accrues
- ✓ Croissance durable du chiffre d'affaires

EXERCICE D'APPLICATION

1 ANALYSEZ
À quelle étape de la spirale se trouvent vos derniers prospects / clients ?
.....

2 IDENTIFIEZ
Quelle étape devez-vous renforcer pour mieux avancer dans vos ventes ?
.....

3 PASSEZ À L'ACTION
Quelle action concrète allez-vous mettre en place cette semaine pour progresser ?
.....



Marc ROUSSEL
Formateur • Consultant • Conférencier



Étape N°1 : Se Forger une vision inspirante

ÉTAPE N°1

VISION

Se projeter pour créer l'avenir.
Donner une direction commune
à tous nos talents.

CLARIFIER
ce qui compte

PARTAGER
une vision commune

PRIORISER
nos forces essentielles

DONNER DU SENS
à toutes nos actions

Préliminaire : Le choix de Prévoir ou d'anticiper ?

Dans un monde qui change plus vite, que notre aptitude à prévoir, l'intuition prend la relève de plus en plus souvent. Mais elle possède aussi ses limites.

👉 Plusieurs travaux en stratégie, notamment ceux de Henry Mintzberg¹, confirment que la planification seule devient insuffisante dans des environnements instables.

Concilier ces deux aptitudes et réussir à orienter le présent de façon positive dans le sens d'un meilleur avenir fait appel à **l'Anticipation**.

La différence fondamentale entre la prévision et l'anticipation tient à ceci :

1. La prévision construit le futur sur la base du présent.

¹ **Henry Mintzberg** : chercheur et professeur en management, connu pour ses travaux sur la stratégie et les organisations. Il a notamment montré que la stratégie ne relève pas uniquement d'une planification formelle, mais émerge aussi de l'action, de l'expérience et de l'adaptation continue des organisations à leur environnement.

2. L'anticipation fait évoluer le présent sur la base d'une vision idéale du futur.

👉 Cette distinction est aujourd'hui reprise dans de nombreuses approches prospectives, notamment dans les travaux du Institute for the Future², qui insistent sur la capacité des organisations à **“tirer le présent depuis le futur”**.

La Prévision est le mode de fonctionnement du conservateur, tandis que l'anticipation est le mode de fonctionnement du créateur, qui de manager entretenant des acquis, devient leader, dynamisant des processus d'évolution et d'adaptation.

Or dans ce monde qui bouge si vite qu'il submerge nos temps de réaction, il devient urgent d'ajouter à cette fonction conservatrice celles de création et de leadership.

Remarque

*« Le propre des créations de l'activité est qu'elles ne sortent ni de la seule imagination, ni du seul réel, mais d'un réel imaginé que l'homme d'action se sent capable de substituer au réel existant. »
— Bernard GRASSET*

Construire le réel

“Nous n'agissons pas sur le réel tel qu'il est... mais sur celui que nous sommes capables de concevoir.”

Cette idée rejoint les travaux de **Karl Weick** sur le *sensemaking*³, selon lesquels les organisations n'agissent pas seulement en réaction à leur environnement,

² **Institute for the Future (IFF)** : organisation de recherche américaine spécialisée en prospective stratégique, qui étudie les transformations à long terme (technologiques, économiques et sociétales) afin d'aider les organisations à anticiper les futurs possibles et à orienter leurs décisions présentes en conséquence.

³ **Sensemaking** : concept développé par Karl Weick désignant le processus par lequel les individus et les organisations construisent du sens à partir de situations complexes ou incertaines. Il s'agit moins de découvrir une réalité objective que d'élaborer une interprétation partagée qui permettra d'orienter l'action.

mais à partir des réalités qu'elles construisent mentalement avant même qu'elles n'existent concrètement.

Autrement dit, ce que nous percevons, interprétons et partageons collectivement façonne notre manière d'agir. Et ce sont ces représentations, plus encore que les faits eux-mêmes, qui orientent les décisions, les comportements et les trajectoires.

👉 Ainsi, une organisation ne subit pas uniquement le réel... elle contribue en permanence à le créer.

Anticiper

L'anticipation est d'abord une création imaginaire ou mentale, une représentation de l'Optima.

👉 Les neurosciences cognitives montrent que la projection mentale active des zones du cerveau proches de celles mobilisées par l'action réelle (travaux de INSERM), ce qui explique pourquoi une vision forte peut déclencher un passage à l'action.

Optima⁴

"Optima est utilisé ici dans le sens de rêver au "meilleur possible" dans lequel nous sommes prêts à nous investir."

Il reste à souligner le fait que rien n'a été réalisé dans ce monde qui n'ait d'abord été rêvé puis réfléchi, partagé et enfin réalisé jusqu'à ce qu'il devienne réalité.

👉 Comme le souligne Peter Drucker :

⁴ **Optima**© : concept empirique développé par Marc Roussel, désignant la capacité à se projeter vers le "meilleur possible" dans une situation donnée, en mobilisant à la fois l'imaginaire, l'expérience et l'engagement. L'Optima constitue un point de convergence entre vision, intention et action, servant de repère dynamique pour orienter les décisions et stimuler les processus de transformation. 👉 La clé de ce processus réside dans la **résonance** qui s'active entre ce futur potentiel et la raison d'être fondamentale de la personne : c'est cette résonance qui génère l'énergie, l'élan et la capacité de passage à l'action.

« Toute organisation doit être construite pour le changement. »

Cette réalité s'impose ensuite à nous comme une sorte d'évidence qui nous fait oublier sa véritable origine : le rêve, la « machine » à créer l'avenir.

Si nous voulons savoir à quoi rêvaient nos grands-parents, il suffit de voir le monde dans lequel nous sommes aujourd'hui.

Si nous voulons savoir dans quel monde vivront nos petits-enfants, nous devrions nous interroger sur les rêves que nous faisons aujourd'hui.

Certains, vraiment cyniques troqueraient volontiers le mot rêve pour cauchemar...

Mais comme l'optimisme relève du défi et du courage et le pessimisme, de la « victimite » et d'une forme insidieuse de lâcheté : restons positif !

👉 👉 Une étude menée par Gallup, notamment à travers ses enquêtes mondiales sur l'engagement (*State of the Global Workplace*), montre que les organisations capables de donner une vision claire, positive et porteuse de sens génèrent des niveaux d'engagement significativement supérieurs à celles qui fonctionnent principalement dans une logique défensive ou sous contrainte.

Ces travaux mettent en évidence que les collaborateurs engagés — c'est-à-dire connectés à une perspective constructive de l'avenir — sont non seulement plus impliqués, mais aussi plus performants, plus créatifs et plus résilients face aux difficultés.

👉 À l'inverse, les environnements dominés par l'incertitude, la peur ou une vision subie du futur tendent à produire désengagement, repli et perte d'initiative.

📌 **Accès à l'étude :**

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Accepter d'endosser le profil d'un grand leader

★ FONDAMENTAUX

OSER ÉVOLUER

SORTIR DE SA ZONE DE CONFORT POUR ATTEINDRE SON POTENTIEL

La croissance naît lorsque l'on accepte d'entrer dans la zone de risque et de dépasser ses résistances.

1. LE PASSAGE DE A VERS B

Potentiel de croissance

Temps

Pour passer de A (confort) à B (croissance), il faut traverser la zone de risque et ses turbulences.

2. OSER POUR GRANDIR

Potentiel

Temps

Oser permet de dépasser ses résistances, transformer le risque en opportunité et révéler son potentiel.

IDÉE CLÉ

Le confort rassure mais n'élève pas.
Le risque fait peur mais fait grandir.
La clé est d'oser, de persévérer et d'apprendre en avançant.

POINTS D'ATTENTION

- ✓ Rester trop longtemps en zone de confort limite le potentiel.
- ✓ Le risque est nécessaire mais doit être mesuré.
- ✓ Les résistances sont normales : elles protègent.
- ✓ La persévérance transforme l'inconfort en force.

A - ZONE DE CONFORT

SÉCURITÉ ET HABITUDES

- Tout est connu, maîtrisé, prévisible.
- Énergie faible, peu de stress.
- Croissance limitée.
- Risque d'ennui et de stagnation.

Utile pour se reposer et se stabiliser.

B - ZONE DE RISQUE

INCONFORT ET DÉFIS

- Incertitude, peur, remise en question.
- Énergie élevée, stress possible.
- Apprentissages et dépassement de soi.
- Turbulences et résistances à franchir.

Indispensable pour évoluer et grandir.

OPPORTUNITÉ

CROISSANCE ET RÉUSSITE

- Nouveaux résultats et compétences.
- Confiance et estime renforcées.
- Impact positif et sens.
- Ouverture à de nouveaux projets.

La récompense de l'audace et de la constance.

EXERCICE D'APPLICATION

Identifiez votre situation et passez à l'action.

1

Ma zone de confort
Dans quel domaine suis-je actuellement à l'aise ?

2

Mon risque à franchir
Quel défi ou quelle situation m'inquiète mais m'attire ?

3

Mes résistances
Qu'est-ce qui m'empêche d'y aller aujourd'hui ?

4

Ma première action
Quelle petite action concrète puis-je faire dès maintenant ?

5

Mon opportunité
Quel bénéfice à long terme vais-je en retirer ?

PRO Trainer
DES HOMMES & DES RÉSULTATS

Marc ROUSSEL

Formateur • Consultant • Conférencier

CONSCIENCE

CHOIX

ACTION



Tous droits réservés©

Prévoir ou anticiper ?

Quelle stratégie choisir, sachant que créer nous incite à sortir de notre zone de confort pour nous confronter à l'inconnu.

👉 Ce point est central dans les travaux de **Carol Dweck sur le “growth mindset”**⁵: la capacité à accepter l'incertitude est une condition majeure de progression.

Aussi anticiper représente le risque de fonder notre action sur une représentation mentale, une simple image... vous rendez-vous compte ? Presque du rêve en somme.

Bien que ce rêve ne soit pas le premier fantasme venu, puisqu'il nous renvoie au meilleur de l'avenir et nous donne un rendez-vous avec le meilleur de nous-même.

Cependant vous noterez que la capacité à influencer l'avenir passe par l'aptitude à maintenir un concept, en somme une **image mentale** en place.

Or s'il est bien une chose des plus volatile et inconstante, ce sont nos visions de l'avenir et nos belles intentions.

👉 Les recherches en psychologie comportementale montrent que sans ancrage concret, plus de 80 % des intentions ne se traduisent jamais en action durable et ce, parce qu'elles ne sont pas écrites et assumées en plan d'actions... Bref nous les laissons en friche dans le champ des possibles !

C'est en ce sens qu'il faut être particulièrement costaud pour maintenir sa position dans le temps et dans l'espace.

Ce qui ouvre une parenthèse des plus passionnantes et aussi intrigantes pour tout ce que tout ce qui touche à **la source de l'origine des choses** qu'il s'agisse de notre univers physique, de l'apparition de la vie sur terre et ultimement du de la conscience et du libre arbitre... en se demandant **qui regarde l'image ?**

⁵ **Carol Dweck**, psychologue américaine et professeure à l'Université de Stanford, a développé le concept de **growth mindset** (état d'esprit de développement). Selon ses travaux, les individus qui considèrent leurs capacités comme évolutives — plutôt que figées — sont plus enclins à relever des défis, persévérer face aux difficultés et progresser durablement.

Qui est le créateur ?. Refermons vite cette parenthèse car déjà je sens les fumerolles de souffre envahir l'espace... 😊

En conclusion

Il n'y a pas plus grand risque que de n'en prendre aucun.

👉 Une idée que l'on retrouve déjà chez **Nassim Nicholas Taleb**⁶, pour qui l'absence de prise de risque expose à des risques encore plus grands à long terme.

Ce faisant nous nous condamnerions à rater notre propre existence.

Alors pourquoi ne pas prendre celui d'assumer notre rôle de leader en faisant pour l'entreprise ce que nous aurions intérêt à faire pour nous-mêmes.

N'est-ce pas là la signature des grands leaders ?

VISION

« Capacité à se projeter positivement dans l'avenir et à laisser émerger ce à quoi il pourrait ressembler qui nous inspire vraiment. »

Partager

Se forger une vision, tout le monde sait faire ! C'est bien là le problème.

⁶ **Nassim Nicholas Taleb**, essayiste et ancien trader, est connu pour ses travaux sur l'incertitude, le risque et les événements imprévisibles. Il a notamment développé le concept de *cygne noir*, désignant des événements rares, imprévus et à fort impact, ainsi que celui d'*antifragilité*, selon lequel certains systèmes se renforcent au contact du désordre et de l'incertitude.

👉 Les études du **Harvard Business Review** ⁷ montrent que la majorité des organisations disposent de visions formelles... mais très peu sont réellement incarnées.

La clé de la cohérence d'une direction et donc de sa puissance vient de la création d'une vision non pas uniquement individuelle mais commune.

N'allez pas croire que le mot : commune soit une tentative de faire valoir la moindre idée de communisme. Ni encore qu'il faille se ranger à l'idée du plus grand nombre, non plus.

Aucune de ces acceptations n'a la moindre place ici.

Commune dans le sens de partagée, comprise, à laquelle l'on s'associe librement etc....

Une telle vision ne peut émerger qu'au cours d'un travail d'anticipation réalisé en groupe.

C'est-à-dire avec l'ensemble des membres de la Direction.

Le but étant qu'ils puissent se rendre compte :

1. Qu'elle permet de grandir
2. Qu'elle est une réponse valable aux préoccupations du présent
3. Qu'elle est bénéfique pour le plus grand nombre

👉 Ce triptyque rejoint les travaux de Simon Sinek sur l'alignement entre sens, action et impact.

Un jeu gagnant-gagnant

La puissance que confère une vision commune partagée n'a de rivale que la difficulté à se hisser au-dessus des jeux de pouvoir.

⁷ **Harvard Business Review** est une revue de référence en management qui met régulièrement en évidence un écart entre les visions stratégiques formalisées par les organisations et leur mise en œuvre réelle. De nombreuses études publiées soulignent que si la majorité des entreprises disposent de déclarations de vision, seule une minorité parvient à les incarner concrètement dans les comportements, les décisions et les pratiques quotidiennes.

À ce stade, Self Management aura permis à chacun de se synchroniser sur les principes et les valeurs qui garantissent un « jeu gagnant-gagnant ».

Le privilège du Capitaine

Il n'en reste pas moins vrai, que seul le dirigeant — c'est là l'un de ses plus grands privilèges — a le pouvoir de prendre cette décision.

Partager avec les membres de son Comité de Direction, le privilège de créer.

Un processus en 3 étapes

Il s'agit d'un processus de réflexion créative.

1. Se projeter dans la possibilité d'un avenir couronné de succès et définir à quoi il ressemble
2. S'interroger sur les compétences qui expliquent ce succès reconnu par tous
3. Hiérarchiser ces compétences en termes d'importance et pour finir en mesurer notre niveau de maîtrise

👉 Ce type de démarche est aujourd'hui utilisé dans les méthodes de “**design stratégique**” et de “**backcasting**”⁸ en prospective.

Conclusion

Il n'y a pas plus grand risque que de n'en prendre aucun.

Ce faisant, nous nous condamnons à rater notre propre existence.

Alors pourquoi ne pas prendre celui d'assumer notre rôle de leader... en faisant pour l'entreprise ce que nous aurions intérêt à faire pour nous-mêmes ?

⁸ Le **design stratégique** et le **backcasting** sont des approches utilisées en prospective pour structurer l'action à partir d'un futur souhaité. Le **backcasting** consiste à définir une vision cible à long terme, puis à remonter dans le temps pour identifier les étapes nécessaires à sa réalisation, tandis que le design stratégique mobilise des méthodes créatives et collaboratives pour aligner vision, innovation et mise en œuvre.

- 👉 Créer.
- 👉 Oser.
- 👉 S'engager.

N'est-ce pas là, tout simplement, la signature des grands leaders ?

Un processus en 3 étapes

Il s'agit d'un processus de réflexion créative.

1. **Se projeter** dans la possibilité d'un avenir couronné de succès et définir à quoi il ressemble

👉 Cette capacité de projection est aujourd'hui reconnue comme un levier majeur de performance. Des travaux en prospective stratégique montrent que les organisations capables de se représenter clairement un futur désirable prennent des décisions plus cohérentes dans le présent.

2. **S'interroger sur les compétences** qui expliquent ce succès reconnu par tous

Cette étape rejoint les approches développées en management des compétences, notamment celles qui consistent à partir du succès pour en identifier les facteurs clés plutôt que de partir des problèmes.

3. **Hiérarchiser ces compétences** en termes d'importance et pour finir en mesurer notre niveau de maîtrise ;

Ce travail de hiérarchisation permet d'éviter un piège fréquent : vouloir tout améliorer en même temps, ce qui dilue les efforts et réduit l'efficacité globale.

Ce processus de réflexion créative qui nécessite de traiter un grand nombre de données et de critères est avantageusement assisté par ordinateur.

L'usage d'outils d'aide à la décision ou de modélisation permet ici de structurer la réflexion et de rendre visibles des liens qui resteraient autrement implicites.

À l'issue de ce travail, qui pousse les participants à explorer les voies du possible et donc à flirter avec l'inconnu de façon authentique, profonde mais aussi conviviale et ludique, le Comité de Direction dispose :

- D'une vision d'entreprise réaliste, puissante autant que partagée.

Les études menées par **MIT Sloan School of Management**⁹ confirment que les équipes dirigeantes alignées autour d'une vision commune prennent des décisions plus rapides et plus cohérentes.

- D'une carte stratégique définissant clairement la hiérarchisation des forces disponibles et celle des Domaines de Progrès stratégiques.

Cette cartographie permet de rendre lisible ce qui, dans beaucoup d'organisations, reste diffus ou implicite.

- Les Domaines de Progrès contribuant le mieux à réaliser la Vision de l'entreprise deviennent la matière première des projets stratégiques.

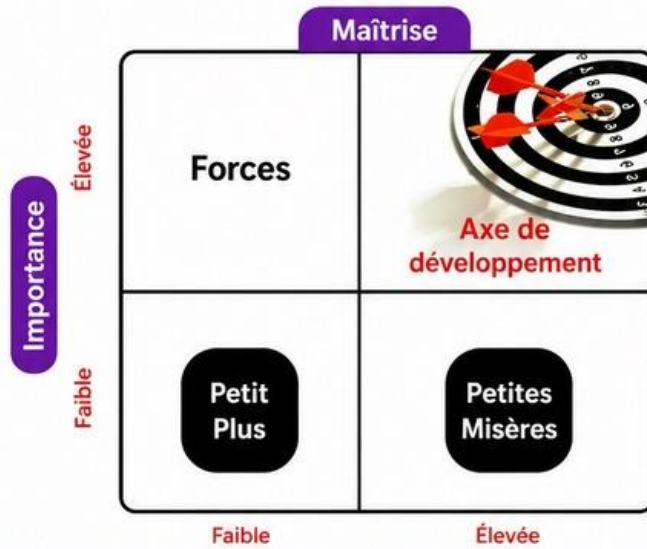
On retrouve ici une logique simple mais essentielle : relier directement l'action à la vision, pour éviter que les projets ne deviennent des initiatives isolées, sans véritable impact global.

⁹ Des travaux de recherche menés par le **MIT Sloan School of Management** mettent en évidence que l'alignement des équipes dirigeantes autour d'une vision commune améliore significativement la qualité des décisions, en les rendant à la fois plus rapides, plus cohérentes et mieux exécutées dans l'ensemble de l'organisation.

MATRICE MAÎTRISE / IMPORTANCE

DÉGAGER LES AXES STRATÉGIQUES

Ce tableau résulte de l'analyse des compétences expliquant une **scène idéale** et évaluées en termes de **maîtrise** et d'**importance** permettant de dégager les **Axes stratégiques** servant ensuite de guides pour les projets.



À RETENIR

- ✓ Cette matrice croise la maîtrise et l'importance des compétences.
- ✓ Elle fait apparaître 4 zones d'analyse.
- ✓ Elle permet d'identifier les priorités de développement.
- ✓ Elle guide les décisions stratégiques et les projets.



COMMENT AGIR ?

- ✓ Concentrer les efforts sur les axes de développement.
- ✓ Consolider les forces existantes.
- ✓ Valoriser les petits plus sans en dépendre.
- ✓ Déléguer ou éliminer les petites misères.
- ✓ Transformer l'analyse en plans d'action concrets.



EXERCICE D'APPLICATION

1

IDENTIFIEZ

Choisissez une situation clé (poste, projet, fonction).
Listez les compétences nécessaires.



2

POSITIONNEZ

Placez chaque compétence dans la matrice : maîtrisé / non maîtrisé important / peu important.



3

DÉCIDEZ

Posez-vous 2 questions clés :
1. Quel est mon axe stratégique prioritaire ?
2. Quelle compétence va créer le plus d'impact ?



4

PASSEZ À L'ACTION

Définissez :
• 1 compétence à renforcer
• 1 action concrète
• 1 échéance



OBJECTIF : Transformer une analyse en décision stratégique pour guider les projets et concentrer l'effort là où il compte vraiment.



Marc **ROUSSEL**
Formateur • Consultant • Conférencier



Étape N°2 : PROJET



Projet

Étude et plan d’actions permettant de transformer un axe de progrès en réalité opérationnelle.

Du rêve à la réalité

Rêver est une activité particulièrement régénératrice à condition d'en commencer aussitôt la réalisation.

Une étude menée par **Harvard Business School**¹⁰ montre que les organisations qui transforment rapidement une idée en action (même imparfaite) augmentent significativement leurs chances de réussite.

En d'autres termes, de se mettre au travail.
Autrement, gare à la frustration !

C’est ce que l’on observe très concrètement dans de nombreuses startups : l’écart entre ceux qui réussissent et les autres tient souvent moins à l’idée qu’à la vitesse de mise en œuvre.

¹⁰ La **Harvard Business School** met en évidence, à travers de nombreux travaux en management, que la performance durable des organisations repose sur la capacité des dirigeants à transformer des concepts stratégiques en actions concrètes, en mobilisant les équipes autour d’objectifs clairs et partagés.

La formule présentée ici est une « bonne vieille recette » qui a mille et une fois fait ses preuves.

Les spécialistes du marketing sont de grands rêveurs mais en même temps ils doivent obtenir des résultats concrets.

Des entreprises comme Procter & Gamble ou Apple ont structuré leur succès sur cette capacité à faire coexister créativité et rigueur d'exécution.

Chez Procter & Gamble, chaque innovation produit — qu'il s'agisse d'une lessive ou d'un produit d'hygiène — repose sur un processus extrêmement structuré : étude des besoins consommateurs, prototypage, tests, itérations, puis déploiement industriel rigoureux. La créativité est encouragée... mais toujours canalisée par une discipline d'exécution très exigeante.

Chez Apple, la conception des produits illustre parfaitement cette dualité : une vision créative forte (design, expérience utilisateur, simplicité) associée à une exigence extrême dans la réalisation (qualité des matériaux, précision industrielle, maîtrise de l'écosystème). Chaque détail est pensé... puis exécuté avec une rigueur quasi obsessionnelle.

Pour éviter de tomber dans le piège d'une créativité stérile, ils ont mis au point cette démarche de présentation qui prend en compte tous les critères de réalisation d'un projet.

La répartition des domaines stratégiques

La première tâche consiste à transformer les domaines stratégiques en projets cohérents.

Ces projets, une fois délimités, sont déclarés « en existence ».

Le simple fait de nommer un projet et de le formaliser modifie la perception qu'en ont les équipes. Ce qui était une idée devient un engagement.

Ils font l'objet d'un engagement de la part de chaque membre du comité de direction.

La structure d'accompagnement

Une fois mis en existence, ils peuvent être répartis entre les différents membres du comité de direction en respectant un certain nombre de règles qui conditionnent la viabilité de ce type de projet :

Aussi important qu'un plant d'arbre précieux... mais aussi fragile si l'on ne crée pas les structures qui lui permettront de survivre aux premiers jours, puis de grandir jusqu'à ce qu'il donne les fruits pour lesquels il a été planté.

Cette métaphore se vérifie dans la réalité : selon une étude de **Project Management Institute**¹¹, une part importante des projets échoue non pas par manque d'idée, mais faute de structure de pilotage.

C'est pourquoi il devient nécessaire de nommer rapidement un **Comité de projet**.

L'élimination des intentions parasites

Selon la loi : qu'à tout effet, il y a une cause, la valeur de l'intention se mesure aux effets qu'elle produit.

Corollaire

Les intentions annoncées sont validées ou invalidées par les effets produits.

Cette logique est aujourd'hui au cœur des approches orientées résultats, largement utilisées dans les organisations performantes.

En reconnaissant que chaque action entraîne un effet, ces personnes assument pleinement les résultats, ce qui leur donne une légitimité et un pouvoir à la mesure de cette responsabilité. En gros, plus on est prêt à répondre de ses actions, plus on est habilité à agir.

¹¹ Le Project Management Institute (PMI) met en évidence, à travers ses études, qu'une part importante des projets échoue non pas en raison de leur pertinence, mais faute de structuration, de pilotage et de gouvernance adaptés.

Investigation

Le principe de base étant de remonter des effets aux causes en sachant avant de commencer qu'une intention est toujours le fait d'au moins une personne.

Ne cherchez pas des situations mais des personnes chez lesquelles vous découvrirez inmanquablement : une rupture de communication.

Les analyses de Chris Argyris montrent que derrière chaque dysfonctionnement organisationnel se cache presque toujours un problème de communication non traité.

Il arrive qu'une entreprise se lance dans un projet qui au final ne marche pas.

Le projet est abandonné sans que l'on sache vraiment pourquoi.

Ce « passage à la trappe » fragilise la confiance que les gens ont les uns dans les autres et produit des contre-intentions très polluantes parce que non dites.

“Dans de nombreux grands groupes industriels, des projets stratégiques sont abandonnés sans analyse claire. Résultat : une perte de crédibilité interne telle que les projets suivants sont accueillis avec scepticisme avant même d'avoir commencé.”

L'intention est quelque chose de très puissant aussi bien pour avancer que pour arrêter.

Exemple d'un projet victime du phénomène :

« Ah oui, encore un projet... »

Cette phrase, anodine en apparence, est en réalité un signal faible extrêmement révélateur d'une usure collective.

Cette phrase pensée par une majorité silencieuse acquiert une force d'inertie qui enlèvera 5, 10, 15 % de force à l'intention du projet.

C'est invisible et inodore... mais le projet est mort dans l'œuf.

En fait, il est toujours utile de « nettoyer » les intentions parasites avant de se lancer dans un tout nouveau projet.

👉 Ce travail est rarement fait, alors qu'il conditionne directement la réussite.

Le conseil gaulois

En Gaule, comme dans de nombreux pays de l'époque, existaient trois types de statuts :

- Les esclaves
- Les seigneurs
- Les hommes libres

Ce type d'organisation sociale, fondée sur la responsabilité et le rang, se retrouve sous d'autres formes dans toutes les organisations humaines.

Le statut tenait au hasard de la naissance, mais le rang était directement lié à la valeur de l'individu :

- Sa capacité à créer des richesses en temps de paix
- Sa capacité à défendre en temps de guerre

Une logique que l'on retrouve aujourd'hui dans les entreprises où la valeur perçue repose sur la contribution réelle.

Lorsque surgissait un problème concernant le clan, on réunissait le conseil.

Les Gaulois étant réputés pour avoir le sang vif, il existait des règles précises.

L'analyse du problème

Chacun devait prendre la parole et exprimer très honnêtement son point de vue.

À ce stade, faire preuve d'honneur signifiait dire sa vérité.

Ce principe est aujourd'hui repris dans certaines méthodes de gouvernance moderne (ex : intelligence collective, cercles de décision).

Il convenait de ne pas interrompre la personne qui parlait.

Le faire était considéré comme une insulte.

Dans certaines cultures d'entreprise actuelles, ce principe simple reste encore difficile à appliquer.

Pendant ce temps, le chef écoutait.

Particulièrement attentif aux intentions de celui qui parlait.

Parce que l'intention... est une force.

Décider

Quand chacun avait parlé, il convenait de se retirer afin d'évaluer toutes les forces en présence.

Une décision est un faisceau de forces orientées vers un but.

Cette définition rejoint des approches modernes où la décision est vue comme une convergence d'énergies et non comme un simple choix rationnel.

Communiquer

La décision est ensuite annoncée à tous de façon claire et transparente.

La clarté évite l'interprétation... et donc les dérives.

Choisir

Chaque homme libre pouvait accepter... ou refuser.

Et celui qui refusait pouvait partir avec les honneurs.

Une logique exigeante, mais qui évite les faux engagements.

S'engager

Ceux qui restaient s'engageaient pleinement.

Car chacun sait que la meilleure façon d'avoir une chance de gagner un jeu... est de s'y donner à fond.

Être fidèle à la parole donnée

Il arrivait que certains fassent semblant d'accepter... puis sabotent la décision.

Critiques, doutes, remarques insidieuses...

Ce phénomène existe encore aujourd'hui sous des formes beaucoup plus discrètes mais tout aussi efficaces.

Ces contre-intentions sont des forces opposées qui réduisent la puissance de la décision.

C'est souvent là que les projets échouent... sans que personne ne comprenne pourquoi.

Combien de projets ont échoué alors qu'ils ne leur manquaient presque rien ?

Et combien de fois ceux qui les ont fait échouer disent ensuite :

« Je l'avais bien dit... »

Mécanisme classique, encore largement observé dans les grandes organisations.

Il est bon, dans un groupe, que chacun prenne conscience de sa responsabilité quant à son attitude face aux décisions prises.

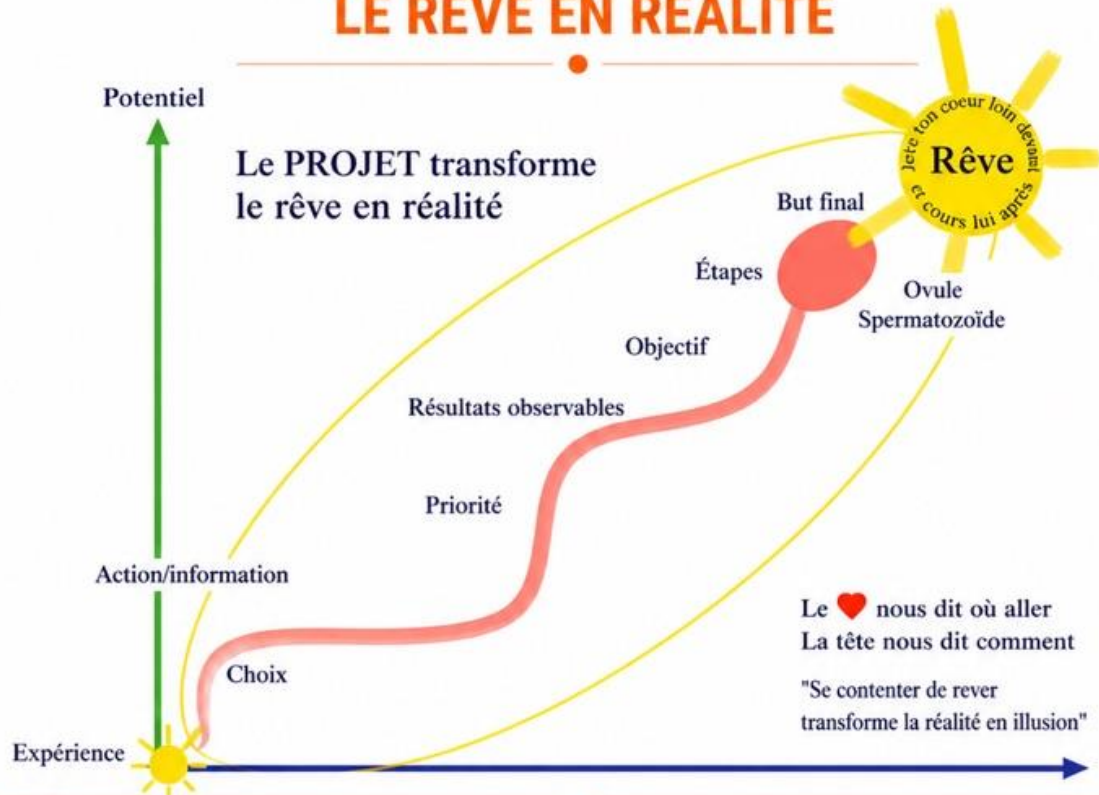
Il y a plus d'honneur à faire marcher les choses qu'à les saboter dans l'ombre.

Formuler son projet

« Ce que l'on conçoit clairement s'exprime aisément.

Ce que l'on projette clairement s'accomplit aisément »

LE PROJET TRANSFORME LE RÊVE EN RÉALITÉ



À RETENIR

- Le projet naît d'un rêve porteur de sens et de valeur.
- Il se construit étape par étape jusqu'au but final.
- Chaque étape doit produire des résultats observables.
- Les choix initiaux, soutenus par l'action et l'information, guident la progression.
- Le rêve donne l'énergie, la tête donne la méthode.

COMMENT AGIR ?

- Clarifier le rêve et le but final.
- Définir des étapes concrètes et mesurables.
- Fixer des priorités et produire des résultats visibles.
- S'appuyer sur l'expérience, l'information et l'action.
- Rester aligné entre le cœur (pourquoi) et la tête (comment).

EXERCICE D'APPLICATION

<p>1 RÊVE</p> <p>Quel est le rêve qui vous inspire et donne du sens à ce projet ?</p>	<p>2 BUT FINAL</p> <p>Quel est le but final concret à atteindre ? Quelle sera la réussite idéale ?</p>	<p>3 ÉTAPES</p> <p>Quelles sont les étapes clés pour atteindre ce but ?</p>	<p>4 PRIORITÉS</p> <p>Quelles sont les priorités à traiter en premier ?</p>	<p>5 RÉSULTATS</p> <p>Quels résultats observables attendez-vous à chaque étape ?</p>	<p>6 ACTIONS</p> <p>Quelles actions concrètes allez-vous poser dès aujourd'hui ?</p>
--	---	--	--	---	---

➔ OBJECTIF : Transformer une vision en actions concrètes pour créer de la valeur et atteindre le but final.



Marc ROUSSEL
Formateur • Consultant • Conférencier



Une formule en 7 points

1. But
2. Objectifs
3. Mécanisme
4. Planning
5. Budget
6. Justificatifs
7. Contrôle

Cette structuration est aujourd'hui utilisée dans la majorité des méthodes de gestion de projet modernes.

Validation par le comité de projet

Chaque projet, une fois formulé, est présenté au Comité de Projet pour validation.

Un projet correctement formulé confère au manager une grande autonomie... dans des limites clairement définies.

Autonomie et cadre : les deux piliers de l'efficacité.

Le Comité de Projet organise le suivi et garantit :

- le bon déroulement
- la transparence
- et la cohérence avec la vision

Quant à la réalisation, elle revient au responsable du projet et suppose un bon

Étape N°3 : Les valeurs

ÉTAPE N°
3

LES VALEURS

S'appuyer sur un système de valeurs éthiques universelles.

“ **Les vraies valeurs** sont au cœur de ceux qui obtiennent les **meilleurs résultats**. ”

- ELLES GUIDENT** nos décisions au quotidien
- ELLES SE RÉVÈLENT** dans nos actions et nos comportements
- ELLES PRODUISENT** la confiance, la cohésion et les meilleurs résultats

Des valeurs vécues au quotidien deviennent une **culture forte**, source de performance durable.

—*— Quand les valeurs sont vraies, elles **unissent les talents** et **libèrent le meilleur de chacun**. —*—

Définition

Modèle universel de pensées et de comportements garantissant un succès éthique

Cette définition rejoint de nombreuses approches contemporaines du management éthique, qui considèrent les valeurs non pas comme des déclarations, mais comme des repères concrets guidant les décisions et les comportements.

Mise en évidence d'un système de valeurs éthiques

En expertisant le succès d'une personne, vous mettez à jour les compétences particulières qui lui ont précisément permis de dépasser les difficultés inhérentes à ce succès.

👉 Cette approche est aujourd'hui largement utilisée dans le coaching de dirigeants : partir du succès réel pour identifier les leviers reproductibles.

Le secret du libre arbitre individuel

Si vous demandez à la personne si elle était obligée de faire ce qu'elle a fait, la réponse est en général non !

En fait elle s'est dépassée parce qu'elle l'a bien voulu.
Elle a exercé son pouvoir de choix !

Alors demandons à cette personne en quoi c'était important pour elle de procéder comme elle l'a fait ?

👉 Sa réponse nous révèle ses valeurs.

👉 Les travaux de Viktor Frankl confirment que le sens que l'on donne à une action est un moteur bien plus puissant que la contrainte.

Le succès, but implicite et légal de toute entreprise et de toute personne saine, active ce qu'il y a de meilleur en nous.

Il fait émerger notre meilleur système de croyances profondes.

Les valeurs issues du succès constituent la toile de fond interne, plus ou moins consciente, à partir de quoi nous interprétons et jugeons les événements de façon plus ouverte et positive.

D'ailleurs ne disons-nous pas que le succès attire le succès ?

👉 Une observation que l'on retrouve dans les dynamiques d'équipes performantes, où la réussite renforce les comportements qui l'ont rendue possible.

EXPERTISE D'UN SUCCÈS

Valoriser l'excellence

“
La voie royale
pour progresser
consiste à
s'intéresser à ce
qui donne des
résultats
”

Nos succès sont de véritables mines d'or trop rarement exploitées.

Nous avons tous obtenus des succès. Nous avons tous été confrontés à des difficultés, que nous avons finalement franchies. Puis la vie continue et nous oublions l'événement. Or nous passons là, à côté d'une véritable ressource.



RÈGLE DU JEU Chaque succès est un filon d'or. Pourquoi ne pas l'exploiter ? 

1 SE RAPPELER D'UN SUCCÈS  Faites un retour dans le passé et identifiez un succès dont vous avez été le principal acteur.

2 DÉCOMPOSER LE SUCCÈS 


	Quoi	De quoi s'agissait-il exactement ?
	Résultat	Quel résultat concret avez-vous obtenu ?
	Actions	Quelles actions ont permis d'atteindre ce résultat ?

3 COMPRENDRE LA DIFFICULTÉ 

	Difficultés	Quels obstacles avez-vous rencontrés ?
1	La N°1	Quelle a été la difficulté la plus exigeante ?

4 IDENTIFIER VOS RESSOURCES 

	Compétences	Comment avez-vous concrètement franchi l'obstacle ?
	Valeurs / Croyances	Pourquoi était-ce important pour vous d'agir ainsi ?
	Motivation	Qu'avez-vous ressenti au moment de la réussite ?

CLÉ MANAGEMENT 

- ✓ Ce que vous avez déjà réussi est reproductible.
- ✓ L'excellence n'est pas un hasard.
- ✓ C'est un processus que vous pouvez modéliser.



APPLICATION MANAGÉRIALE 

- Capitaliser sur les réussites individuelles.
- Transformer un succès en méthode collective.
- Renforcer la confiance et l'autonomie.
- Développer une culture orientée solutions.

OBJECTIF 

Transformer chaque succès en levier de progression durable.

— ★ ★ ★ —

MESSAGE CLÉ  Ce n'est pas en analysant uniquement les problèmes que l'on progresse... C'est en comprenant profondément ce qui fonctionne. 



Marc ROUSSEL
Formateur • Consultant • Conférencier



Note importante

Vous noterez que les bonnes intentions sont toujours déclarées au grand jour et que ce qui est manipulateur, quand ce n'est pas franchement malveillant, reste caché et partagé dans le secret.

👉 Ce décalage entre intentions affichées et intentions réelles est un point central dans les crises de confiance au sein des organisations.

Maintenant si vous écoutez :

- le dictateur
- l'accusateur public
- l'inquisiteur
- le commissaire du peuple

vous entendrez cette déclaration exprimée haut et fort :

👉 « Tout ce que nous faisons est pour le bien du peuple souverain. »

Mais si, en observant les résultats, vous découvrez :

- la force au lieu du droit
- le dogmatisme
- la terreur
- l'esclavage
- la contre-production

alors vous connaîtrez les intentions cachées :

le loup sous la peau de mouton.

L'histoire regorge d'exemples où des systèmes entiers ont été bâtis sur des intentions affichées positives mais produisant des effets profondément destructeurs.

Ce principe reste valable, à une autre échelle, dans les entreprises.

Le plus étonnant n'est pas de faire ce lien à propos de faits politiques, religieux ou sociaux...

mais d'observer les mêmes phénomènes au sein des entreprises.

Des enquêtes menées après certaines crises internes (burn-out, conflits, suicides) montrent régulièrement des écarts importants entre les valeurs affichées et les pratiques réelles.

Voici 2 exemples connus

1. France Télécom / Orange (années 2008–2011)

Valeurs affichées : humain, respect, modernisation

Réalité décrite par les enquêtes :

- objectifs de suppressions de postes
- mobilités forcées
- pression managériale forte

Faits :

- série de suicides de salariés
- crise nationale majeure
- procès pour "harcèlement moral institutionnel"

Relais presse (exemples) :

- Le Monde : couverture détaillée du procès et des méthodes managériales
- France Info : suivi des témoignages et des décisions judiciaires
- Libération : enquêtes sur la culture interne et la pression exercée

Lecture pédagogique :

Écart massif entre discours "humain" et pratiques vécues

→ crise sociale + judiciaire

2. Volkswagen – Dieseldgate (2015)

Valeurs affichées : qualité, rigueur, fiabilité

Réalité révélée :

1. logiciel truqueur pour tests antipollution
2. décisions orientées performance et image

Faits :

- scandale mondial
- milliards d'amendes
- perte de confiance durable

Relais presse (exemples) :

- The New York Times : révélation et analyse du scandale
- BBC News : suivi international et impacts
- Les Échos : conséquences industrielles et stratégiques

Lecture pédagogique :

Vous l'aurez compris, il concerne ce sujet d'actualité très brûlant :

👉 l'éthique

DIRECTION

VALEURS & ÉTHIQUE : LE COEUR DE LA PERFORMANCE DURABLE

*Sans valeurs ni éthique,
il n'y a ni stratégie solide,
ni résultats durables.*



LECTURE DU SCHÉMA



CE QUE MONTRE LE SCHÉMA

Les valeurs et l'éthique sont au centre de toutes les dimensions clés de l'entreprise. Elles irriguent la vision, la stratégie, les projets, la communication, la production et le contrôle, tout en s'appuyant sur les fonctions support et le rôle du dirigeant.



POURQUOI IL EST STRUCTURÉ AINSI

Parce que la performance durable ne repose pas uniquement sur des compétences techniques ou des outils, mais sur des principes intangibles qui orientent les décisions, les comportements et les relations à tous les niveaux.



CE QU'IL PERMET DE COMPRENDRE

Une entreprise alignée sur ses valeurs et son éthique crée de la cohérence, de la confiance et de l'engagement, ce qui renforce sa capacité à atteindre ses objectifs et à créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes.



EXERCICE D'APPLICATION

1 OBSERVEZ



Identifiez une valeur essentielle pour votre entreprise. Dans quelles dimensions du schéma est-elle déjà présente ?



2 ANALYSEZ



Répondez aux questions suivantes :

- Où cette valeur est-elle la plus forte ?
- Où est-elle la plus fragile ou absente ?
- Quels impacts cela a-t-il sur la performance et l'ambiance interne ?



3 PASSEZ À L'ACTION



Choisissez une action concrète pour renforcer cette valeur dans la dimension la plus fragile. Planifiez-la et mesurez son impact.



OBJECTIF : Renforcer l'alignement de toute l'organisation autour de valeurs communes, pour des décisions plus justes, des relations plus solides et des résultats durables.



Marc ROUSSEL

Formateur • Consultant • Conférencier



Tous droits réservés©

Dans une entreprise où l'on compte un nombre de suicides dépassant la moyenne nationale, il est assez évident que nous découvririons, en se donnant un peu la peine, des violations majeures de l'éthique.

Certains cas médiatisés dans de grands groupes européens ont mis en évidence ce lien direct entre pression managériale, perte de sens et dérives humaines.

Le secret du libre arbitre collectif

Maintenant, appliquons le même processus à un groupe de personnes en phase de succès.

Nous voyons apparaître, témoignage après témoignage, toute une liste de valeurs.

Ces valeurs associées au succès, qu'il soit :

- sportif
- scolaire
- social
- relationnel
- professionnel

ont quelque chose de très spécial : elles sont toutes compatibles entre elles.

C'est un point fondamental.

Car contrairement aux idées reçues, les valeurs issues du succès ne s'opposent pas. Elles convergent.

À titre d'exemple : celles du judo

Elles forment un véritable système.

1. Respect
2. Courage
3. Sincérité
4. Contrôle de soi
5. Honneur

6. Modestie
7. Politesse
8. Amitié

Dans le judo, comme dans l'entreprise, ces valeurs ne sont pas théoriques : elles conditionnent directement la qualité de l'action.

LES VALEURS FONDAMENTALES

Nous avons tous des valeurs, fortes ou faibles.
L'enjeu est de les développer en équilibre les unes par rapport aux autres.



À RETENIR

- ✓ Les valeurs structurent les comportements.
- ✓ Le déséquilibre crée les dérives.
- ✓ L'équilibre crée la justesse.
- ✓ Les valeurs se développent par la pratique.



COMMENT AGIR ?

- ✓ Identifier ses valeurs fortes et faibles.
- ✓ Observer ses comportements au quotidien.
- ✓ Travailler une valeur à la fois.
- ✓ Chercher l'équilibre global.



EXERCICE D'APPLICATION

Prenez le temps de faire le point sur vos valeurs.



1
Quelle valeur est la plus forte chez vous ?

.....



2
Quelle valeur est la plus faible ?

.....



3
Dans quelle situation cela se voit-il ?

.....



4
Quelle action concrète pour progresser ?

.....



OBJECTIF

Développer toutes ses valeurs de manière équilibrée pour être cohérent, juste et inspirant dans ses actions.



Marc ROUSSEL
Formateur • Consultant • Conférencier



CONSCIENCE



CHOIX



ACTION

La forme peut varier d'un groupe à un autre.



Tous droits réservés©

Les noms changent.

Le nombre change.

Mais la compatibilité reste parfaitement corrélée.

C'est ce qui donne à ces systèmes de valeurs leur puissance et leur stabilité.

Étape N°4 : La Communication



ÉTAPE N°
4

LA COMMUNICATION

Relier, comprendre, mobiliser.

“ La qualité de la communication détermine la **puissance** de l'**action collective**. ”

- ÉCOUTER** pour comprendre vraiment.
- EXPRIMER** avec clarté et authenticité.
- PARTAGER** pour créer du sens et de l'adhésion.
- ALIGNER** pour avancer dans la même direction.
- MOBILISER** pour passer à l'action avec énergie.

Une communication alignée renforce la confiance, la collaboration et la performance de toute l'équipe.

BIEN COMMUNIQUER, C'EST CRÉER DES LIENS. * MIEUX COMMUNIQUER, C'EST CRÉER DES RÉSULTATS.

Définition

« Tout mouvement entre deux pôles.

Chez les hommes, la qualité de l'échange détermine le niveau de compréhension. »

Cette définition simple rejoint une réalité largement observée : la communication n'est pas seulement un échange d'informations, mais une dynamique vivante qui conditionne directement la qualité des relations et des décisions.

Le fondement de la communication

Le fondement de la communication est de relier les gens entre eux afin qu'ils puissent se comprendre.

Cela peut sembler évident... et pourtant, c'est précisément ce qui fait défaut dans de nombreuses organisations.

Tout système de communication qui néglige cette évidence crée une source de confusion et de conflit.

Les études menées par **McKinsey & Company** ¹²montrent que les dysfonctionnements internes trouvent très majoritairement leur origine dans des problèmes de communication mal traités.





Prenez n'importe quel problème existant dans l'entreprise, n'importe quel conflit... et immanquablement vous découvrirez en amont de la chaîne des causes, une rupture de communication. **Immanquablement.**

¹² **McKinsey & Company** : cabinet de conseil en stratégie fondé en 1926, intervenant auprès de grandes entreprises et institutions publiques dans le monde entier.

FONDAMENTAUX

LES 4 ATTITUDES FACE AU CHANGEMENT

★ **MAXIME** *Le changement ne crée pas nos réactions... il révèle notre niveau d'énergie et de positionnement.*

ATTITUDE	ÉMOTION ASSOCIÉE		POSTURE
Création	Jeu		Créer du changement
Coopération	Enthousiasme		Utilise le changement
Compulsion	Colère		Résiste au changement
Inhibition	Tristesse		Se soumet au changement



LECTURE DU SCHEMA

Le schéma met en évidence 4 attitudes fondamentales face au changement, chacune associée à une émotion et une posture comportementale.

Les 4 niveaux :

- **Création** → Jeu → Créer du changement
- **Coopération** → Enthousiasme → Utilise le changement
- **Compulsion** → Colère → Résiste au changement
- **Inhibition** → Tristesse → Se soumet au changement



POURQUOI IL EST STRUCTURÉ AINSI

Parce que face à toute situation, nous ne réagissons pas au réel... mais à notre perception et notre énergie intérieure.

- ✓ En haut de l'échelle :
→ engagement, mouvement, création
- ✗ En bas de l'échelle :
→ blocage, résistance ou abandon

Le même changement peut donc produire :

- de la création
- ou de la dégradation



CE QU'IL PERMET DE COMPRENDRE

Il existe 2 dynamiques :

POSITIVE

- Création
- Coopération

NÉGATIVE

- Compulsion
- Inhibition

✓ L'émotion influence la posture

✓ La posture influence le résultat

✓ Donc le niveau d'énergie conditionne l'efficacité



EXERCICE D'APPLICATION

1 OBSERVEZ

Face à une situation récente de changement : Où vous situez-vous ?

-  Création ?
-  Coopération ?
-  Compulsion ?
-  Inhibition ?

2 ANALYSEZ

Identifiez :

- votre émotion dominante
- votre comportement associé
- l'impact produit



3 PASSEZ À L'ACTION

Question clé :

Que feriez-vous différemment en étant au niveau supérieur ?

Exemples :

- passer de résistance → coopération
- passer de subir → agir

Choisissez UNE action concrète immédiatement applicable.



OBJECTIF

Passer d'une réaction subie à une posture choisie pour transformer le changement en levier d'action.



POSITION DANS TON SYSTÈME

Cette fiche est fondamentale :

- ✓ lien direct avec : gestion du stress, management, communication, leadership
- ✓ utilisable : en coaching individuel, en formation, en diagnostic rapide



Marc ROUSSEL

Formateur • Consultant • Conférencier

Ce constat est confirmé dans les retours d'expérience de terrain : conflits d'équipe, erreurs de coordination, décisions incohérentes... tous remontent, à un moment ou à un autre, à une incompréhension initiale.



Tous droits réservés©

La communication comme système vital

Si nous prenions le système sanguin comme modèle de communication interne, l'information pourrait être alors l'oxygène indispensable à l'action.

Une analogie particulièrement parlante.

- Tout ce qui intoxique compromet l'action.
- Tout ce qui fluidifie le système améliore l'action.

Dans certaines entreprises en forte croissance, l'absence de circulation fluide de l'information agit comme un véritable "bouchon" organisationnel.

Or il est intéressant de noter que la principale source d'intoxication est le stress négatif et le manque de confiance en soi.

Et que ces deux facteurs sont directement liés à notre capacité à communiquer.

Les recherches en psychologie organisationnelle montrent que le stress réduit la qualité de l'écoute et favorise les réactions automatiques (attaque, fuite, évitement).

À l'inverse, la confiance facilite l'expression, la compréhension et la coopération.

Communication et performance

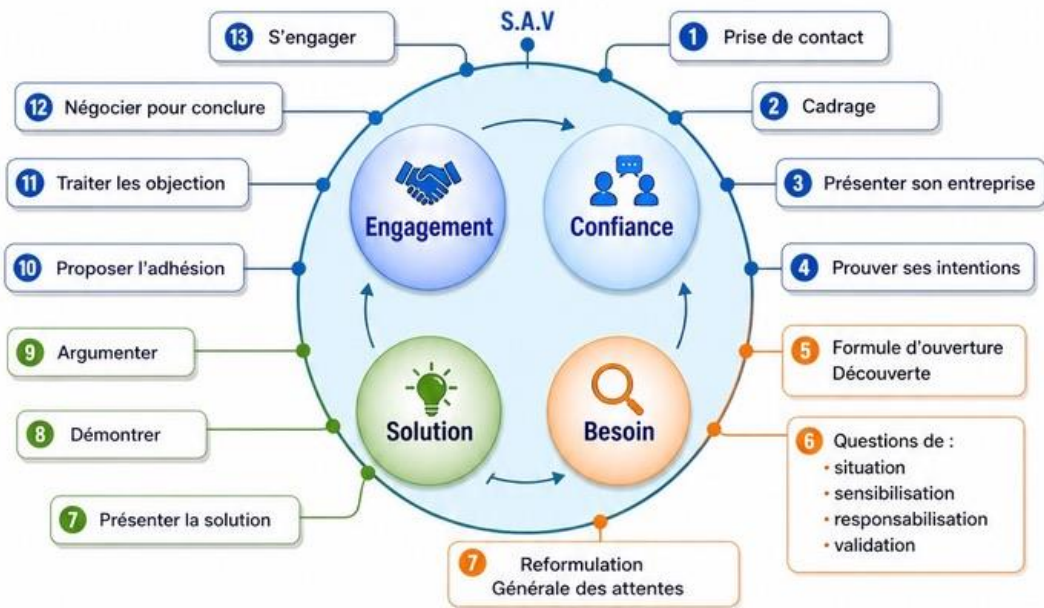
Les entreprises qui réussissent ont des directions qui apportent un soin extrême à la qualité de la communication interne. L'entretien de vente contient toutes les pratiques essentielles pour des relations gagnant-gagnant et permet de se traiter mutuellement comme des clients.

L'ENTRETIEN DE VENTE

UN PROCESSUS STRUCTURÉ POUR RÉUSSIR

L'entretien de vente est un processus qui correspond à une procédure et chacune des sous étapes à un mode opératoire.

Un bon moyen d'améliorer son taux de réussite en vente est de créer un script adapté à son produit / client pour chacune de ses étapes et de s'entraîner jusqu'à ce que l'on soit parfaitement à l'aise et capable de les adapter au style et aux situations client.



POURQUOI PROCESSUS ET SCRIPTS ?

- ✓ Donner une structure claire à chaque entretien.
- ✓ Ne rien oublier d'essentiel.
- ✓ Gagner en confiance et en impact.
- ✓ Adapter plus facilement son discours à chaque client.
- ✓ Améliorer son taux de réussite de façon mesurable.

COMMENT CRÉER SON SCRIPT ?

- ✓ Définir les objectifs de chaque étape.
- ✓ Rédiger des phrases clés et des questions efficaces.
- ✓ Prévoir les réponses aux objections.
- ✓ Personnaliser selon son produit / service et ses clients.
- ✓ S'entraîner, ajuster et améliorer en continu.

MODE OPÉRAIRE : ENTRAÎNEMENT ET ADAPTATION



IDÉE CLÉ

Un bon vendeur ne laisse rien au hasard : il suit un processus maîtrisé, s'entraîne régulièrement et s'adapte à chaque client.



Marc ROUSSEL
Formateur • Consultant • Conférencier



Ce point est confirmé par de nombreuses études : la qualité de la communication interne est l'un des premiers facteurs de performance durable.



Tous droits réservés©

Ce qui se traduit par une direction du personnel très sensible sur un point bien précis :

l'exemplarité

« L'on ne traite jamais mieux ses clients que l'on ne traite ses employés »

Ce principe est aujourd'hui largement reconnu : l'expérience client est directement le reflet de l'expérience collaborateur.

Des entreprises comme **Southwest Airlines**¹³ ou **Decathlon**¹⁴ ont construit leur performance sur cette cohérence interne.

La réalité du quotidien

C'est dans l'ambiance impalpable de tous les jours que les effets d'une communication véritable se font ressentir.

Pas seulement dans l'inscription sur métal doré d'une liste de valeurs.

Autrement dit : ce qui compte, ce n'est pas ce qui est affiché... **mais ce qui est vécu.**

On observe souvent des entreprises affichant des valeurs fortes... mais où la réalité quotidienne raconte une tout autre histoire.

Et c'est là que se joue la crédibilité.

Dernier point

« Si les généraux ne sont pas formés à fond ils fléchiront intérieurement face à l'ennemi. »

¹³ **Southwest Airlines** : compagnie aérienne américaine fondée en 1967, pionnière du modèle low-cost. Elle s'est développée grâce à une organisation simplifiée, une forte culture d'entreprise et une orientation client marquée, devenant l'un des acteurs majeurs du transport domestique aux États-Unis.

¹⁴ **Decathlon** : enseigne française fondée en 1976, spécialisée dans la conception et la distribution d'articles de sport. Reconnue pour son modèle intégré (conception, production, distribution), elle s'appuie sur une culture d'innovation, d'accessibilité des produits et de responsabilisation des équipes.

Si les officiers ne sont pas soumis à un entraînement sévère, ils seront hésitants et inquiets au combat » — Sun Tzu, L'art de la guerre

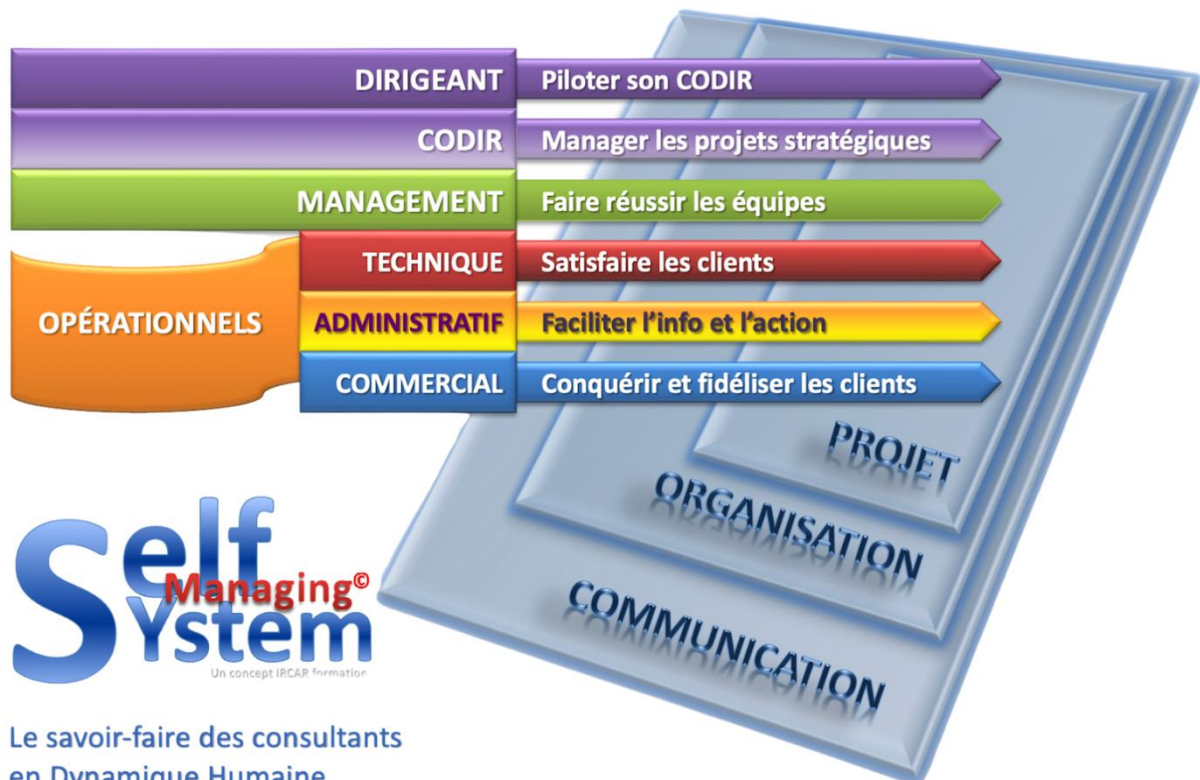
Bien que nous soyons fiers d'avoir formulé ces recommandations et que nous ayons les preuves de leur efficacité, nous pouvons cependant les brûler immédiatement...

Si nous croyons qu'il suffit de lire ou de communiquer ce qui vient d'être dit pour que tout se mette à marcher comme sur des roulettes.

L'application mécanique ne produit jamais les résultats attendus. La dernière condition qui permet à une direction possédant une vraie vision d'avenir qui l'inspire puissamment... est d'impliquer tous les autres acteurs dans un travail identique au sien. C'est-à-dire leur permettant d'accéder à quelque chose comme **Self Management**.

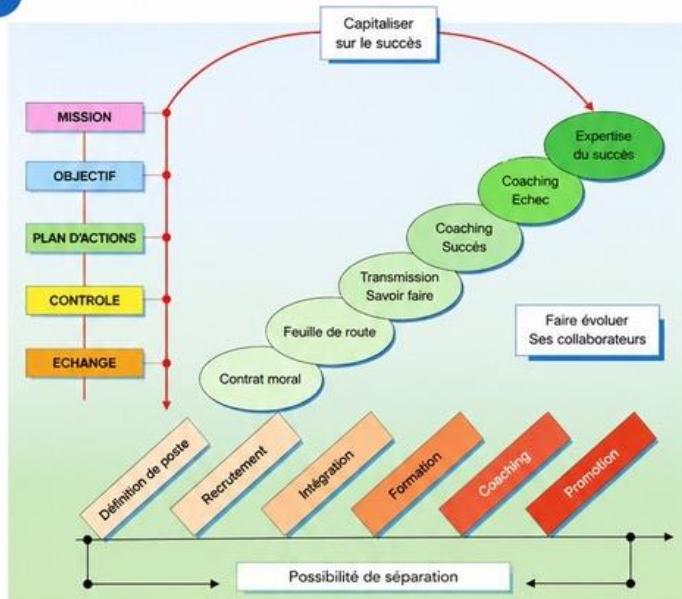
👉 Un travail de remise en question permanent permet de capitaliser sur ses forces et de prendre plaisir à s'améliorer à tous les niveaux de l'entreprise.

Ce processus repose sur un principe simple : Un escalier se balaie par le haut.



MANAGER LE QUOTIDIEN, CRÉER LA PERFORMANCE DURABLE

Un management performant transforme les actions quotidiennes en résultats durables.



LECTURE DU SCHÉMA



CE QUE MONTRÉ LE SCHÉMA

Le management opérationnel est un processus continu qui part de la mission et des objectifs pour déployer des actions, suivre les résultats, échanger et améliorer en permanence. Il s'appuie sur un parcours collaborateur structuré, du recrutement à la reconnaissance, tout en capitalisant sur les succès et en apprenant des échecs.



POURQUOI IL EST STRUCTURÉ AINSI

Parce que la performance durable repose sur une logique simple : des intentions claires, des actions concrètes, un suivi rigoureux, des échanges constants et le développement continu des compétences et de l'engagement.



CE QU'IL PERMET DE COMPRENDRE

Qu'un bon management n'est ni un contrôle permanent ni une succession d'actions isolées, mais un cycle vertueux qui crée de la valeur, fait grandir les équipes et renforce les résultats dans le temps.



EXERCICE D'APPLICATION

1 OBSERVEZ



Où en êtes-vous aujourd'hui sur les 5 piliers du management opérationnel ? (Mission, objectif, plan d'actions, contrôle, échange) Notez vos points forts et vos axes d'amélioration.



2 ANALYSEZ



Sur le parcours collaborateur, identifiez le maillon le plus faible :

- Recrutement ?
- Intégration ?
- Formation ?
- Coaching ?
- Reconnaissance / Promotion ?



3 PASSEZ À L'ACTION



Choisissez une action concrète à mettre en œuvre dans les 7 prochains jours pour renforcer ce maillon et améliorer l'ensemble du cycle managérial.



OBJECTIF : Mettre en place un management opérationnel engagé, structuré et évolutif pour développer les hommes et atteindre les résultats.



Marc ROUSSEL

Formateur • Consultant • Conférencier

Ce point est essentiel : on ne peut pas demander à quelqu'un de s'engager dans une dynamique qu'il ne comprend pas ou qu'il ne vit pas lui-même.

La raison en est simple :



Nous n'obtiendrons pas des gens qu'ils fassent quelque chose de grand, uniquement pour nous faire plaisir.

Cela ne fonctionne pas.

Ils accompliront des merveilles s'ils sont libres de se donner à une vision plus grande qu'eux.

Et pour cela... faut-il encore qu'ils puissent la rêver eux aussi.

Si nous sommes engagés dans cette voie de créer une vision commune et partagée par tous... (ou au moins par une bonne majorité) nous verrons grandir, entre les gens, cette force colossale qui signe la présence des grands leaders en action :

l'enthousiasme

« Fait étonnant, ils partagent cette caractéristique universelle avec les enfants. »

Ceux-là mêmes qui hériteront demain...
du fruit de nos choix d'aujourd'hui.

TRANSMETTRE UN SAVOIR-FAIRE

La technique des bouchons

« Ferme dans la démarche
Patient dans la forme »

Il existe un moyen radical de faire échouer une **formation-terrain** : Croire qu'il suffise de montrer et d'expliquer pour que l'autre sache faire ! Sans entraînement avec application immédiate et training continu nos beaux conseils s'avèrent inefficaces.



Scénario type

« Le succès exige de la rigueur dans la démarche,
de la souplesse dans la formulation. »



Motiver

S'assurer de la motivation de la personne.
La rassurer sur la bonne fin de cette formation.
Établir la co-responsabilité.
Décrire les étapes du travail.



Montrer

Effectuer devant elle une démonstration lui apportant ainsi la preuve que c'est possible.



Expliquer

Décomposer ensuite les étapes en agissant au ralenti et en donnant des informations sur le "comment ça marche"
Répondre aux questions, prendre le temps nécessaire.



Faire-faire

Faire exécuter par la personne le cycle d'actions jusqu'à ce qu'elle soit capable de le faire seule.
Ensuite lui déléguer la tâche.



Marc **ROUSSEL**
Formateur • Consultant • Conférencier



CONSCIENCE



CHOIX



ACTION



Tous droits réservés©

Postface

Au terme de cette réflexion, une évidence s'impose.

Piloter une organisation ne relève ni du hasard, ni d'une accumulation de bonnes intentions.

C'est un **processus structuré**.

Un processus qui, lorsqu'il est maîtrisé, permet de transformer une entreprise en une force cohérente, capable d'agir avec puissance sur son marché.

Un processus en 6 points

1. **Créer une vision partagée**

Emmener les femmes et les hommes dans la co-construction d'une vision inspirante, compréhensible et mobilisatrice.

2. **Transformer cette vision en axes stratégiques**

Donner une traduction concrète à la vision en identifiant les priorités qui orientent l'action.

3. **Adosser des projets opérationnels**

Structurer des projets capables de transformer ces axes en réalité mesurable.

4. **Assurer un contrôle opérationnel rigoureux**

Suivre, ajuster, piloter... pour garantir la cohérence entre l'intention et les résultats.

5. **Ancrer l'ensemble dans un système de valeurs éthiques**

Installer un cadre clair qui garantit des relations gagnant-gagnant et une cohérence durable.

6. **Faire vivre une communication équilibrée**

Une communication à la fois descendante et montante, permettant l'alignement, l'engagement et la circulation de l'énergie.

Une architecture au service de tous

Cette logique permet de faire de chaque direction, de chaque équipe, une véritable **forteresse au service de tous**.

Non pas une structure rigide...
mais une organisation solide, alignée, capable de résister aux tensions tout en restant ouverte et vivante.

👉 C'est ainsi que se construit une véritable puissance d'action.

Le point clé : les piliers... et leur fragilité

Ce système repose sur des piliers :

- Vision
- Projet
- Valeurs
- Communication

Mais un constat s'impose dans la réalité des entreprises :

👉 ces piliers ne sont pas toujours de même hauteur

👉 ni de même solidité

Certains sont développés.

D'autres sont fragiles.

Parfois même inexistantes.

Et cette inégalité structurelle explique une grande partie :

- des difficultés
- des pertes de temps
- des tensions internes
- et des souffrances organisationnelles

Le pilier central : l'entraînement

Au cœur de tout cela, un élément fait la différence.

L'entraînement

Sans entraînement :

- les compétences restent théoriques
- les intentions ne se traduisent pas en action
- les piliers se déséquilibrent

Avec un entraînement régulier :

- les compétences deviennent opérationnelles
- les équipes gagnent en cohérence
- les responsables de division avancent en synergie

et l'ensemble du système se renforce.

C'est ce travail d'entraînement — individuel et collectif — qui garantit la solidité de chaque pilier et la cohérence de l'ensemble.

Sans lui, l'édifice reste fragile.

Avec lui... **il devient stable, puissant et durable.**

En conclusion

Ce qui fait la différence n'est pas ce que l'on sait. C'est ce que l'on est capable de faire... ensemble.

Et cela ne s'improvise pas.

Cela se construit.

Cela s'entraîne.

Cela se vit.



Marc Roussel
Ordino
Le 03/05/2026

Bibliographie

L'art de la guerre

Sun Tzu - Champs/ Flammarion

Un livre de sagesse qui devrait nous assurer une ère de prospérité et d'équilibre si nous en appliquons les principes en temps de paix

Le Manager Minute

Blanchard & Johnson - Éditions d'Organisation

Un livre puissant qui va droit au but et focalise l'attention sur les bonnes pratiques fondamentales du management.

Efficace mais humain quand même

Saget/Pessin - Entreprise & Carrières

Le regard incisif et généreux de Myriam Saget qui soutenu par l'irrésistible humour de son compère Pessin, jette un éclairage vivifiant sur le management

Père riche-Père Pauvre

Kyosaki & Lechter - Un monde différent

Pourquoi et comment atteindre la liberté financière. Leçon que les banquiers se gardent bien d'enseigner... Mais qu'est-ce qu'ils en profitent !

Qui a piqué mon fromage

Spencer Johnson Michel - Lafon

Une antidote à la morosité et une grosse claque au Caliméro qui sommeil au fond de chacun...

Le prix de l'excellence

Peters & Waterman

Un chef d'œuvre, dont les leçons traverseront le temps. Ecrit il y 28 ans et il paraît évident que nous devrions tous le relire rapidement...

Fish

Lundin & Paul & Christensen - Michel Lafon

Un enseignement des fondamentaux extra pédagogique qui démontrent que les connaissances les plus fines et dynamiques sont là où nous acceptons de regarder autant avec la tête qu'avec le cœur

Judo École de vie

J.L Lazarin 5e Dan -Le Pavillon

Ce livre m'a été dédié par le Maître Jean Paul Metzger, 7eme Dan de Judo. Avec simplicité il a pointé son doigt sur un point... Le jeu gagnant-gagnant et m'a offert ce livre... Il a été une source inépuisable de réflexion et de compréhension. Mer

Biographie des auteurs cités

Daniel Kahneman

Psychologue et économiste – Prix Nobel d'économie

Daniel Kahneman (1934–2024) est un psychologue israélo-américain, considéré comme l'un des pionniers de la psychologie cognitive appliquée à la prise de décision.

Ses travaux, menés notamment avec Amos Tversky, ont mis en évidence les **biais cognitifs** qui influencent nos jugements et nos choix, remettant en cause l'idée d'un décideur parfaitement rationnel.

Il reçoit le **Prix Nobel d'économie en 2002** pour avoir intégré les apports de la psychologie à la compréhension des comportements économiques.

Son ouvrage majeur, *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, montre comment notre esprit oscille entre une pensée rapide, intuitive, et une pensée plus lente, analytique... et comment ces mécanismes influencent profondément nos décisions, notamment en situation de responsabilité.

Chris Argyris

Théoricien des organisations – Pionnier de l'apprentissage organisationnel

Chris Argyris (1923–2013) est un professeur américain de management et de psychologie organisationnelle, associé notamment à la Harvard Business School.

Ses travaux ont profondément marqué la compréhension du fonctionnement des organisations, en mettant en évidence les mécanismes de défense qui limitent l'apprentissage collectif et freinent la remise en question.

Il est notamment connu pour ses concepts d'apprentissage en simple boucle et en double boucle, qui distinguent la capacité à corriger une action de celle, plus rare, à remettre en cause les schémas de pensée eux-mêmes.

Ses recherches montrent que, sans un climat de confiance et de confrontation authentique, les organisations se protègent... au détriment de leur intelligence collective et de leur capacité d'évolution.

Karl Weick

Théoricien des organisations – Pionnier du “sensemaking”

Karl Weick (né en 1936) est un professeur américain de psychologie organisationnelle, reconnu pour ses travaux sur la manière dont les individus et les organisations construisent du sens face à la complexité et à l'incertitude.

Il a développé le concept de **sensemaking**, selon lequel les organisations n'agissent pas uniquement en fonction d'une réalité objective, mais à partir des interprétations qu'elles en construisent collectivement.

Ses recherches montrent que, dans des environnements instables, la capacité à **donner du sens aux événements** devient un facteur clé de décision, d'adaptation et de performance.

Henry Mintzberg

Professeur de management – Spécialiste de la stratégie et des organisations

Henry Mintzberg (né en 1939) est un professeur canadien à la McGill University, reconnu comme l'un des penseurs majeurs du management contemporain.

Ses travaux ont profondément renouvelé la compréhension de la stratégie en montrant qu'elle ne résulte pas uniquement d'une planification formelle, mais qu'elle **émerge aussi de l'action, de l'expérience et de l'adaptation continue**.

Il est également connu pour ses recherches sur les rôles du manager et sur le fonctionnement réel des organisations, qu'il observe comme des systèmes vivants, complexes et en constante évolution.

Nassim Nicholas Taleb

Nassim Nicholas Taleb est un essayiste, ancien trader et chercheur indépendant d'origine libanaise, spécialisé dans l'étude du risque, de l'incertitude et des phénomènes complexes.

Il s'est fait connaître par une série d'ouvrages majeurs, dont :

- *The Black Swan* (2007)
- *Antifragile* (2012)

Ses travaux mettent en évidence les limites des modèles prédictifs traditionnels et l'importance de concevoir des systèmes capables non seulement de résister aux chocs, mais aussi d'en tirer profit.

Il critique les excès de rationalisation et les illusions de contrôle dans les domaines économiques, financiers et managériaux.

Ses idées ont profondément influencé :

- la gestion du risque
- la stratégie
- et la compréhension des environnements incertains

en invitant à privilégier la robustesse, l'adaptabilité et la capacité à évoluer dans l'imprévisible.

Harvard Business Review

Harvard Business Review (HBR) est une revue internationale de management publiée par la Harvard Business School.

Depuis sa création en 1922, elle constitue l'une des sources les plus influentes en matière de réflexion stratégique, de leadership et de pratiques managériales.

Elle publie des articles fondés sur :

- des recherches académiques
- des études de terrain
- des retours d'expérience de dirigeants

Ses travaux couvrent des thématiques majeures telles que :

- la stratégie
- le leadership

- la culture d'entreprise
- la transformation des organisations

La **Harvard Business Review** est reconnue pour sa capacité à mettre en lumière les écarts entre les modèles théoriques et leur application réelle, en particulier sur des sujets comme l'alignement stratégique et l'incarnation des visions d'entreprise.

MIT Sloan School of Management

Le MIT Sloan School of Management est l'école de management du Massachusetts Institute of Technology (MIT), l'une des institutions les plus prestigieuses au monde dans les domaines de la technologie, de l'innovation et de la recherche appliquée.

Reconnu pour ses travaux à la croisée de la stratégie, du leadership et des systèmes complexes, le MIT Sloan développe des recherches approfondies sur :

- la transformation des organisations
- l'alignement stratégique
- la prise de décision en environnement incertain

Ses études mettent notamment en lumière l'importance de la vision partagée comme facteur clé de performance, en soulignant que les organisations les plus efficaces sont celles où les dirigeants agissent de manière coordonnée autour d'objectifs communs clairement définis.

Harvard Business School

La Harvard Business School (HBS), fondée en 1908, est l'une des écoles de management les plus influentes au monde.

Elle est reconnue pour :

- sa méthode pédagogique basée sur les études de cas
- ses recherches en stratégie, leadership et organisation
- son influence sur les pratiques managériales internationales

Les travaux issus de la Harvard Business School ont largement contribué à structurer les approches modernes du management, notamment en mettant l'accent sur :

- la prise de décision en situation réelle
- l'alignement entre vision et action
- et la capacité des dirigeants à mobiliser leurs équipes dans des environnements complexes

Project Management Institute

Le Project Management Institute (PMI) est une organisation internationale fondée en 1969, spécialisée dans la recherche, la normalisation et la diffusion des bonnes pratiques en gestion de projet.

Il est notamment connu pour :

- le référentiel **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)**
- ses certifications reconnues mondialement (PMP)
- ses études sur la performance des projets

Les travaux du PMI montrent que la réussite d'un projet dépend moins de l'idée initiale que de la qualité de sa structuration, de son suivi et de sa gouvernance.

McKinsey & Company

McKinsey & Company est l'un des cabinets de conseil les plus influents au monde. Spécialisé en stratégie, organisation et transformation, il accompagne depuis près d'un siècle les dirigeants d'entreprises et d'institutions publiques dans leurs décisions majeures.

Présent dans de nombreux pays, il intervient sur des problématiques complexes allant de la performance opérationnelle à la transformation des modèles économiques.

Son expertise et son accès aux plus hauts niveaux de décision lui confèrent une influence considérable sur les orientations économiques et industrielles. Cette

position centrale l'expose également à des questionnements récurrents sur les enjeux éthiques liés à certaines missions et à l'impact de ses recommandations.

Note de réserve

McKinsey & Company a fait l'objet, en France, de controverses et d'enquêtes publiques concernant le recours de l'État à des cabinets de conseil privés ainsi que certaines pratiques fiscales et contractuelles.

Ces éléments ont nourri un débat sur la dépendance des institutions publiques à des acteurs externes et sur les enjeux de transparence, de souveraineté et de responsabilité dans la prise de décision.