

EXEL

EXEL

30
JUIN-JUILLET 2006
CHF 7,00



PETER THOSTRUP



YESLAM BINLADIN



AILLEURS



RS4 CABRIOLET

L'ESPRIT POSITIF DES MANAGERS MODERNES

«IL AURA FALLU ATTENDRE PLUS DE 35 ANS POUR QU'OMEGA TROUVE UN NOUVEAU CHALLENGE AÉRONAUTIQUE»



- › STRATÉGIE DE SOUTIEN À L'ÉCONOMIE LOCALE
- › PETER THOSTRUP, VICE-PRÉSIDENT **BANG & OLUFSEN**
- › YESLAM À L'HEURE
- › LA JOURNÉE DE MAÎTRE **DOMINIQUE BRANDT**
- › MARCHÉS: PRODUITS STRUCTURÉS, PAS SI STRUCTURÉS
- › HORLOGERIE: LES VENTES PRENNENT L'ASCENSEUR
- › KRIS VAN ASSCHE, AU PANACHE

ZOOM

Découverte du nouveau concept récurrent du magazine.

FUTÉ

par François Aguilar

DOSSIERS À SUIVRE

Pour sa nouvelle formule, Leaders propose un concept de rédaction qui, à partir du prochain numéro, s'étendra tout le long de l'année. À l'image d'un feuilleton, vous pourrez lire cinq épisodes qui vont aborder une boucle de vie d'un projet, d'une entreprise. Par cette initiative, les personnes en charge de cette rubrique souhaitent contribuer à promouvoir une lucidité optimale dans cette période agitée...

L'idée était claire. Créer une série d'articles qui explore sous plusieurs angles les étapes qu'un individu doit traverser pour transformer une idée prometteuse en concept prolifique. Il y a également cet attrait pour les séries que beaucoup d'entre nous partagent. Le résultat s'est imposé de lui-même. Pourquoi ne pas proposer à nos lecteurs une histoire fictive, basée sur des expériences réelles (le fameux «inspiré de faits réels») qui à la manière d'une série télévisée, se dégusterait par petites tranches? Ainsi est né le concept de Futé, une rubrique récurrente au long des éditions où le lecteur suivra les étapes clés et les enjeux que les difficultés que nous rencontrons nécessitent pour mener un projet à bien. À l'aide d'articles se complétant les uns les autres, le lecteur découvrira et comprendra l'importance de thèmes tels que l'innovation, la sécurité, l'endurance,

la survie, la créativité, la résilience, etc. Afin que le plaisir soit complet, plusieurs personnes se sont réunies sur cette tâche de rédaction:

Alain Mounir fondateur et directeur de CDO Consulting est né en 1961. De nationalité Suisse et suite à une formation scientifique, il aborde sa carrière dans l'industrie et produit des résultats dès son immersion dans les projets concrets et la gestion d'équipes. Sa curiosité pour l'individu l'amène à se former sur de nombreux thèmes liés à la personne. Il performe dans la pédagogie et la transmission des solutions opérationnelles, concrètes et pragmatiques. Son principal talent s'exprime dans l'accompagnement individuel ou d'équipes de Direction sur des thèmes divers tels que le management, la communication, la cohérence ainsi que la performance durable des ressources humaines.

Alessandro de Vita Zublena est né en 1967 au Val d'Aoste. Il détient une licence en Psychologie et un Master of Arts en Counseling Psychology. Maître Practicien certifié en Programmation Neuro-Linguistique (PNL), il est également enseignant en PNL, en New Code et International PNL Coach. Coach professionnel, il a créé son propre cabinet à Lausanne (ADZ Conseils) et collabore avec l'Université de Turin.

En marge des articles, des illustrations seront proposées par Helena Malamis tandis qu'un blog sera créé par René Giroud afin de permettre l'interaction avec le lecteur lors de chaque parution. Il pourra grâce à cela, s'exprimer et contribuer à l'évolution des articles à venir. ■

DES RÉPONSES 3 DIMENSIONS

Faites-nous connaître vos préoccupations de dirigeant(e), nous vous proposerons une nouvelle manière de les traiter: la réponse à la «Keyman». Explication du concept et de sa raison d'être (Voir EXEL n° 29 du mois de mars 2006 pour plus de détails...)

ALAIN KOLUSIK



Le premier axe, est de traiter la question avec **la casquette du «Consultant»**. Un consultant est pour moi une personne qui dispose des expériences concrètes pour les partager avec son client. Il peut

donc formuler avec assurance des conseils que son interlocuteur va choisir de suivre ou pas.

Le deuxième axe, traiter la question avec **la casquette de «Formateur»**. Le formateur n'a pas forcément d'expériences concrètes, mais dispose d'outils, de méthodes ou de techniques qu'il va choisir d'enseigner, de transmettre, de manière ciblée. Son rôle va donc de rendre autonome son client dans l'utilisation de ces moyens.

Le troisième et dernier axe, faire traiter la question avec **la casquette de «Coach»**. Le coach, lui, ne sait rien, n'imagine rien, ne propose rien, il questionne! Il va, par ses questions, permettre à son client de construire une perception et, souvent, une compréhension plus large de son propos. Le coach génère un effet miroir qui va faciliter le choix de nouvelles solutions. Face à un client et toutes ses particularités, je trouve important de pouvoir aborder sa question selon ces trois axes, dans un ordre et avec une intensité chaque fois adaptés à sa culture, à ses sensibilités et ses stratégies.

LA PROBLÉMATIQUE POSÉE PAR UN MANAGER FACE À DE TROP NOMBREUX E-MAILS INTERNES


«Extrait de la demande que nous avons sciemment résumée par... comment gérer des centaines de messages qui s'accumulent?...»

La réponse du consultant

Un message est censé générer un effet précis par son support, sa forme et son contenu. Il est affublé de plusieurs rôles potentiels pour y parvenir. Le premier de transmettre une



© Norman Pajaron - Fotolia



■ LA PROBLÉMATIQUE POSÉE
PAR UN MANAGER FACE À DE TROP
NOMBREUX E-MAILS INTERNES:
«COMMENT GÉRER DES
CENTAINES DE MESSAGES QUI
S'ACCUMULENT?...»

Pour proposer votre problématique qui sera traitée
de manière strictement anonyme:
exel@votrekeyman.com

demande d'action de la part du destinataire du message, le deuxième de transmettre une information au destinataire du message. Ce qui différencie les destinataires entre eux, celui qui reçoit une suggestion d'action ou une information, c'est «le mouvement». Le premier agit, le second regarde.

J'imagine bien que si je m'arrête là, bon nombre d'utilisateurs auront un sourire accompagné d'un «si seulement c'était aussi simple». Evidemment, mes premières définitions sont exclusivement pragmatiques et de bon sens.

La réalité est plus complexe, mais est-elle plus efficace? Je développe volontiers quelques caractéristiques complémentaires d'effets recherchés ou générés par certains messages: se couvrir politiquement; montrer que le chef sait que je sais et que je le fais savoir, montrer avec qui je suis en relations; me rassurer en rédigeant rapidement un ou des messages peu structurés et finalement parfois inutiles. C'est aussi m'éviter de me déplacer de quelques dizaines de mètres parfois pour simplement en parler à mon ou ma collègue, etc; je pense que nous nous sommes bien reconnus dans les dérives «maïloques» routinières. Ces dérives sont également très intéressantes pour nous autres «consultants», parce que représentatives d'une partie de la culture d'entreprise et de ses managements.

Oui, cette partie de propos c'est la réalité, mais est-ce pour autant efficace? Le moins que l'on puisse dire c'est non. Si vous en doutez encore, évaluez à l'occasion les milliers d' [heures*hommes] engagées par an dans l'occupation «e-mails» et comparez avec les temps gagnés grâce aux e-mails pertinents...

A partir de ce constat, vous êtes en mesure d'adopter deux stratégies: envoyer les dérives non productives en mettant en place un projet «wellness e-mails» ou surfer sur les volumes et poursuivre habitudes qui fonctionnent aussi; j'efface ou je garde un peu plus longtemps avant d'effacer...

Aujourd'hui «tout passe par l'e-mail...»

Ce dernier point retient mon attention afin de garder en tête le début de mon propos concernant «le support, la forme et le contenu».

La réponse du formateur

Posez un modèle qui reprend les trois critères «support - forme et contenu». Le mot «Support» représente le...»



moyen utilisé de communication: post-it, e-mail, communication verbale informelle ou formelle, PV, courrier manuscrit, courrier papier officiel, etc. le mot «forme» comprend la structure, le ton et le style. Le «contenu» est le point central de la communication que l'on peut évaluer en termes de «retours sur investissements du traitement du message».

Listez vos derniers 300 messages et classez-les en termes de pertinences pour ces trois critères. Exemple, note de 1 à 4 (4 = pertinence maximale, pas de «0», 4 = très en dessus de la moyenne, 3 = en dessus de la moyenne, 2 = en dessous de la moyenne et 1 = très en dessous de la moyenne). Jamais parfait et jamais nul...

Vous pourrez donc ensuite dégager (parfois la minorité) des messages e-mails les plus pertinents sur les 3 critères. Poser ensuite des conditions modélisent les e-mails pertinents. Cette manière de faire peut aboutir à une procédure ou une check list de contrôle pour gérer le réflexe «tout par l'e-mail»...

Dernière astuce terriblement efficace, qui demande pas mal de courage pour la mettre en œuvre: les messages «A-I». Règles du jeu: on n'utilise que le destinataire unique (pas de Cc ou Cci à... premiers parasites majeurs de l'efficacité dans la grande majorité des cas). Ensuite, dans le champ «objet», je commence le libellé de l'objet du message par «A» pour Action du destinataire ou «I» pour Information au destinataire que j'agis. Cette démarche impose que si je fais agir une personne, je crée un autre message pour informer l'autre personne que j'agis... mais entre nous, est-ce vraiment utile? La plupart du temps, je vous invite à faire agir votre destinataire

LA RÉPONSE

«action» pour qu'il informe à son tour qui de droit. N'est-ce pas plus pragmatique et plus efficace?

Je vous laisse le choix de la répartition des e-mails «politiques» et des e-mails «opérationnels». Vos journées se passeront plus vite au soleil du printemps qui ne vas pas tarder plutôt que le regard fatigué et livide, devant les 345 messages à passer en revue...

La réponse du coach

- Quelle est mon besoin?
- Qui est LA personne qui a la compétence de décision pour y répondre?
- Je veux qu'elle agisse ou qu'elle soit informée que j'agis?
- Quel effet je recherche?
- Quel support est le plus pertinent?
- Quelle structure de mon message sera la plus efficace?
- En quoi je gagne à me couvrir?
- Comment évolue mon positionnement dans l'organisation si mes communications font gagner du temps?
- Quels risques à communiquer efficacement?
- Comment inviter les contacts privilégiés externes et internes à appliquer cette convention de «wellness-communication»?

Pour proposer votre problématique qui sera traitée de manière strictement anonyme: exel@votrekeyman.com

Etabli par Alain Mounir/CDO Consulting Sarl
www.votrekeyman.com