

Privilèges

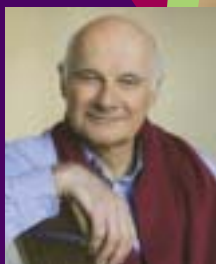
Institut François Bocquet

*Offre spéciale
réservée à
nos meilleurs
clients*

*Voyage au
pays des
compétences*

**8 FORMATIONS
ORIGINALES**

*pour répondre aux
nouveaux enjeux
de la formation
professionnelle...*



*Portrait d'un
animateur
de l'Institut :
Bernard
Armbruster*



*Portrait d'une
self made woman :
Any d'Avray*



Resituer l'individu au centre de lui-même

PAR FRANÇOIS BOCQUET
DIRECTEUR DE L'INSTITUT

La réforme de la gestion des compétences et de la formation continue (DIF)

marque-t-elle la fin du *management à la française* ? Depuis longtemps déjà, dans la plupart des pays développés de l'Europe ou de l'Amérique du Nord, ce sont les individus eux-mêmes qui prennent en main la gestion de leur capital-compétences.

La réforme symbolise peut-être bien une remise en

Editorial

cause du modèle managérial franco-latin, avec tout ce qu'il sous-entend de centralisation de l'information (et de la formation), de circuits hiérarchiques, de contrôle des individus, de privilèges pour les élites. Le *management centralisant* va-t-il céder peu à peu la place à une toute autre approche de l'autorité : le *leadership responsabilisant* (tel qu'il est pratiqué couramment par exemple au Canada ou en Suède) ?

La plupart des formations nouvelles que nous vous offrons, en avant-première, auront cette année une caractéristique en commun : elles font toutes résolument confiance à l'individu pour être gestionnaire de son propre capital de compétences, d'énergie ou de motivation. *Elles resituent l'individu au centre de lui-même.*

Vous trouverez donc dans ce numéro 2 de **Privilèges** des formations dédiées au *développement personnel* accompagnées de quelques-unes sur la *négociation* (dès qu'on devient libre, on passe sa vie à négocier) ou sur le *leadership* (quand les collaborateurs s'affranchissent, l'autorité hiérarchique ne suffit plus à les mobiliser).

Le manager est dégagé de sa responsabilité traditionnelle : gérer la compétence des autres. Mais un rôle nouveau le sollicite. Ses collaborateurs attendent de lui qu'il exprime une *vision personnelle* qui soit aussi un *projet collectif* susceptible de mobiliser et de canaliser les motivations des collaborateurs rendues à elles-mêmes. Sa fonction évolue et se complexifie : de gestionnaire-décisionnaire qu'il était, le voici encore visionnaire-communicateur. Cela exige de lui des compétences nouvelles, des formations qui remettent sérieusement en cause ses pratiques habituelles.

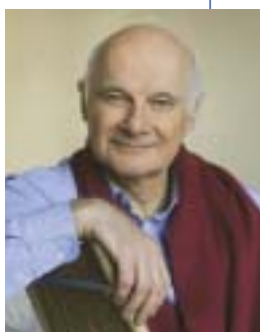
Deux portraits : un de Bernard Armbuster, expert en théâtralité professionnelle, et un d'Any d'Avray, *self made woman*, creusent la question dans ce numéro et illustrent cette problématique inédite, telle qu'elle peut être vécue concrètement sur le terrain.

A bientôt,

François Boquer.

Sommaire

pages
6
|
9



PORTRAIT D'UN
ANIMATEUR DE L'INSTITUT

**Bernard
Armbruster :**
*Un homme habité
par le verbe*

pages
10 → 11



**Oser le
bonheur en
entreprise**

*Le bien-être individuel au service de
la qualité*

De plus en plus de chefs d'entreprise sont convaincus que le bien-être des salariés est un gage d'efficacité économique. Alors, heureux ?

**Mieux se
connaître
pour être un
bon pilote
de Soi**



pages
12
|
13

*La gestion de ressources en matière
d'énergie, de temps, de compétences*

La connaissance de soi est la base de tous les progrès qu'un individu peut accomplir dans sa vie professionnelle et personnelle. Hâtez-vous de faire votre connaissance !...

pages
14 → 15



**Formation
pratique au
leadership**

*Canaliser les énergies et piloter le
changement*

Le développement individuel des salariés fait naître aujourd'hui un nouveau leader, conçu comme agent de la transformation. Prêt pour le bain de jouvence ?

**Motivation et
Empowerment**



pages
16
|
17

*Libérer les énergies
et les compétences*

L'entreprise moderne adapte aux salariés les recettes qui ont fait leurs preuves auprès des athlètes de haut niveau. Tous champions ?

Directeur de la publication :
François Bocquet

Rédacteur en Chef :
Christian Julia

Conception graphique :
Laure Piebac

Crédits photos :
Christian Julia,
© Eric Audras/PhotoAlto

pages 18 → 19



Les clefs de l'évaluation

Analyser le profil de ses collaborateurs

La démarche qualité rend nécessaire l'usage d'outils permettant de mieux cerner les individus et leur employabilité. Finis les castings casse-tête ?

Le manager de proximité



pages
20
→
21

Gérer sur le terrain les projets, les compétences, les malentendus et les agressions

Rouage essentiel du renouveau de l'entreprise, le manager de proximité fait décoller la réalité du terrain. Détachez vos ceintures !

pages 22 → 23



Formation pratique à la négociation

Maîtriser tous les types d'entretiens

Les entretiens de face à face se multiplient dans l'entreprise. Le bureau devient le nouvel arbre à palabre. En connaissez-vous tous les secrets ?

pages 24 → 25



Les clefs du dialogue social

DIF, entretien individuel, négociation collective

Des rituels de plus en plus stricts rythment la vie relationnelle des entreprises, depuis les entretiens quotidiens jusqu'aux négociations collectives. Etes-vous en règle ?

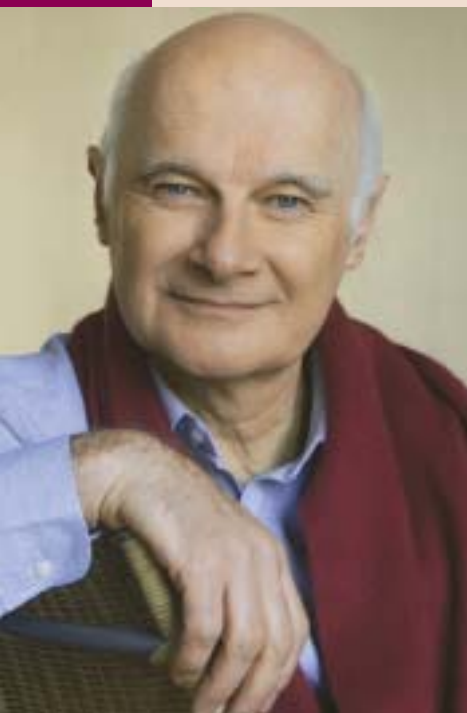


pages
28
→
31

*Any d'Avray :
Et si le bonheur tenait à un cheveu ?*

page 26: Vos avantages **Privilèges**

Les séminaires proposés dans cette publication font l'objet de conditions particulières à découvrir...



Bernard Armbruster :

*Un homme habité
par le verbe*

Entré à l'Institut en 1998, Bernard Armbruster a créé de nombreux stages, dont l'«Efficacité au travail» et «S'exprimer de façon professionnelle». Depuis toujours, et dans ses différentes activités, il s'efforce de révéler les potentialités des individus qui croisent sa route.

“0 *n n'apprend pas à nager au bord de la piscine, il faut se jeter à l'eau. D'abord on boit la tasse et puis l'eau finit par nous porter”. Bernard Armbruster résume ainsi la méthode qu'il utilise pour animer son stage de prise de parole en public. Son objectif est de faire découvrir aux participants le plaisir de parler et d'être regardé par un auditoire. «Je filme les stagiaires dès leur arrivée mais je ne leur montre pas tout de suite le résultat. Je les filme une nouvelle fois à la fin du stage. En fait, je me sers de la vidéo uniquement pour mettre en valeur les progrès de chaque participant”. Et à chaque fois le miracle se reproduit : en deux jours, la métamorphose des participants est impressionnante. «J'ai la preuve, chaque fois, que tout individu peut progresser, même si certains vont plus loin que d'autres”.*

Après des études de sciences économiques, Bernard Armbruster travaille quelques années dans le secteur bancaire. C'est là qu'il découvre les rouages de la vie de l'entreprise et du management — une expérience qui lui sera très utile pour la formation professionnelle.

Nous sommes des êtres de parole

Mais, depuis son enfance, il se passionne pour le théâtre. *“Je suis fasciné par le mystère de l’homme debout devant des hommes assis”*, avoue-t-il. Un de ses professeurs de 4^{ème} lui donnait souvent des textes à lire en classe. *“Vous avez une voix à faire du théâtre”*, lui a-t-il dit un jour, et il s’en souvient encore. Ainsi des vocations sont-elles révélées. Puissance du verbe !

Peu à peu se forge en lui cette conviction : nous sommes des êtres de parole. *“Nous devons nous exprimer pour ne pas transformer notre vie en jeu de devinette. En tant qu’introverti, j’en sais quelque chose !”*. Pour lui, le verbe permet à chaque individu de communiquer ses besoins les plus profonds, ses ressentis les plus intimes. C’est la voie qui conduit à l’authenticité. Bien sûr, cette parole peut être travestie, ou utilisée avec violence, mais même alors, elle est révélatrice de ce que nous sommes.

Pendant ses études économiques, Bernard Armbruster n’a pas oublié le théâtre ; il s’est inscrit au cours Simon qu’il a suivi pendant quelques années en compagnie de futures vedettes, dont Nathalie Baye.

Un révélateur de potentialités

Bientôt il quitte la banque pour entreprendre une carrière de comédien. Pendant près de vingt ans, il pratique ce métier avec passion. *“Je crois que j’ai tout fait : du théâtre classique, du théâtre moderne, du théâtre pour enfants, des tournées en France et à l’étranger. De merveilleux souvenirs. J’ai aussi fait quelques passages à la télévision, de la publicité, j’ai tourné dans quelques films de cinéma”*. Il reconnaît que c’est un métier très difficile : *“Il procure des sensations extraordinaires, mais aussi des moments de doute profond”*.

C’est ce qui le conduit vers l’enseignement théâtral, plus stable. *“Pour moi, explique-t-il, il y a trois temps dans la vie : un temps pour apprendre, un temps pour pratiquer et un temps pour transmettre”*. C’est en donnant des cours de théâtre qu’il va peu à peu élaborer ses techniques d’apprentissage. De plus en plus, il se perçoit comme un révélateur de potentialités.

Le passage à la formation professionnelle se fait naturellement. Bernard Armbruster devient ainsi consultant-formateur pour la grande distribution, notamment Carrefour. *“La pratique du théâtre m’a beaucoup aidé, alors. Pour moi, un stage doit être un événement. Il doit provoquer le même choc émotionnel qu’un spectacle. Pour échapper à la routine et captiver l’auditoire il faut savoir redire les mêmes choses comme si c’était la première fois, exactement comme le fait un comédien”*.

Mais pour lui le secret de la formation est dans cette conviction : *“On n’enseigne pas ce que l’on sait ; on enseigne ce que l’on est”*. Le travail sur soi est le socle de tous les progrès. ■■■



■■■ C'est le coaching qui va lui permettre, après cette expérience dans la grande distribution, de donner une nouvelle orientation à sa carrière professionnelle et de se positionner résolument comme formateur. Il fait sienne la parole de Goethe : *"Je ne considère pas une personne pour ce qu'elle est mais pour ce qu'elle peut être"*. Pour lui, la première qualité d'un formateur est de déceler le potentiel de l'autre. *"Il faut croire en l'autre, se dire qu'il a une marge de progrès"* martèle-t-il.

Des lois naturelles incontournables

Cette croyance en l'homme modèle sa vie intérieure. Aujourd'hui, la formation professionnelle occupe l'essentiel de son temps mais il ne délaisse pas pour autant le théâtre. Il prépare un nouveau spectacle dans la continuité de la dernière pièce qu'il a écrite et jouée, un récit de la vie du roi David.

"L'implication spirituelle de personnages exceptionnels comme le roi David m'a amené à prendre conscience que notre efficacité personnelle n'est pas le fruit de notre seule volonté, de notre motivation ou de quelques "recettes" apprises par cœur. Il existe des lois naturelles que l'on ne peut enfreindre sans graves conséquences". Il cite une de ces lois souvent ignorées : on récolte ce que l'on sème. *"C'est une règle implacable, qui a beaucoup de conséquences. Cela veut dire que l'on n'obtient rien de durable du jour au lendemain. On le voit avec le succès éphémère des jeunes artistes de la Star Academy. Pour récolter, il faut semer. Cela peut prendre du temps, mais le moment de la récolte finit toujours par arriver. Attention aussi à ne pas laisser d'autres récolter ce que nous avons semé... et bien sûr à ne pas récolter pour son seul profit ce que d'autres ont semé"*.

L'entreprise comme un théâtre

Le stage d'efficacité personnelle qu'il a construit pour l'Institut décrit ainsi ces lois naturelles sans lesquelles il n'existe pas de réussite personnelle. *"Beaucoup de gens ne font pas la relation entre leur façon de vivre et les résultats qu'ils obtiennent... ou plutôt qu'ils n'obtiennent pas ! regrette-t-il. Très souvent, ils espèrent que le changement va venir des autres. Mais on ne change pas les autres ! Chaque individu est le pilote de son avion ; personne ne doit se laisser embarquer dans l'avion d'un autre"*.

Bernard Armbruster se plaît souvent à comparer l'entreprise à un théâtre. Un théâtre dont le manager serait le metteur en scène. *"Pour moi, le rôle du manager est de mettre en lumière les autres. Et pour*

cela, il doit réussir son casting : la bonne personne à la bonne place ! Le spectacle est réussi quand chacun a bien joué son rôle. A chacun sa vérité ! La vraie vedette, dans une entreprise, c'est l'équipe. Le manager se doit d'aller chercher la part de vérité de chacun, c'est-à-dire aider chacun à révéler ses capacités". ■

CHRISTIAN JULIA

Sa passion : la voile

Bernard Armbruster est passionné depuis longtemps par la voile. Il la pratique très régulièrement en famille et avec ses amis. L'élément liquide est très important dans sa vie. Il vit en bordure de la Seine et possède une maison sur une île de l'Atlantique.

“La voile nous apprend beaucoup de choses sur les lois naturelles qui régissent nos vies à notre insu, explique-t-il. L'entreprise doit savoir utiliser le vent, c'est-à-dire les compétences de ses salariés ou les possibilités du marché. Si l'on ne veut pas perdre son temps ou s'égarer dans son existence, il faut une bonne boussole, et savoir où l'on veut aller. Et puis, comme tout bateau à voile, nous avons notre quille, notre qualité individuelle, qui fait que malgré toutes les tempêtes, malgré tous les coups du sort, nous pouvons toujours nous redresser et continuer notre route”.

Pour favoriser le développement individuel des salariés,

l'Institut a mis au point toute une gamme de formations parfaitement adaptées au nouveau droit individuel à la formation (le DIF).

Outre les formations présentées dans ce numéro Privilèges, vous trouverez dans notre catalogue des formations originales à proposer à vos collaborateurs :

espace

Développement individuel :

- S'EXPRIMER DE FAÇON PROFESSIONNELLE
- S’AFFIRMER DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES ET PERSONNELLES
- MAÎTRISER SON IMPACT PROFESSIONNEL

espace

Efficacité personnelle :

- LE TEMPS : MODE D'EMPLOI
- L'EFFICACITÉ PERSONNELLE AU TRAVAIL
- PRÉSERVER SON ÉQUILIBRE AU TRAVAIL

Et aussi :

- GÉRER SES ÉMOTIONS DANS UN CONTEXTE PROFESSIONNEL
- FORMATION COMPORTEMENTALE À LA FONCTION DE CHEF D'ÉQUIPE
- DOMINER LES COLÈRES ET LES CONFLITS

Retrouvez les itinéraires complets de ces formations dans notre catalogue ou sur notre site internet : www.performances.fr.



Oser le bonheur en entreprise

*Le bien-être individuel
au service de la Qualité*



OBJECTIFS

*Comprendre les conditions
de la qualité de vie physique,
relationnelle et mentale et
son insertion dans une
politique de qualité globale :
le coût du déséquilibre
en terme de non qualité.*

*Etablir des relations à la fois
efficaces et harmonieuses
avec son environnement
professionnel.*

*Identifier (et orchestrer
quand c'est possible) les flux
de l'énergie professionnelle :
satisfactions recherchées,
frustrations compensées,
stimulants affectifs, goût
du pouvoir, vision claire
des valeurs, des objectifs,
des règles du jeu.*

*Contribuer au bien-être
individuel et collectif en
sachant préserver ses qualités
de bienveillance et d'ouverture
au sein d'un environnement
envahissant, instable ou
agressif : de la gestion de Soi
à la gestion relationnelle.*



BORDEAUX

6 et 7 juin 2005

LILLE

27 et 28 juin 2005

LYON

16 et 17 juin 2005

MARSEILLE

12 et 13 mai 2005

MONTPELLIER

30 juin et 1er juillet 2005

NANTES

9 et 10 juin 2005

PARIS

- 30 et 31 mai 2005
- 22 et 23 septembre 2005

STRASBOURG

23 et 24 juin 2005

TOULOUSE

26 et 27 mai 2005

Durée : 16 heures réparties
sur 2 jours consécutifs

Prix : 690 euros HT
(825,24 euros TTC)

PARTICIPANTS

Chefs d'entreprise et assistant(e)s.

Encadrement, chefs de service, chefs d'équipe, directeurs d'agence ou d'établissement.

Les mécanismes physiques de la forme

■ Comprendre et respecter les conditions de la forme physique : la gestion individuelle de l'air, de l'eau, de l'alimentation, du sommeil. Les secrets des athlètes de haut niveau introduits dans le quotidien de l'entreprise.

■ Activer les mécanismes physiques du bien être. Les vêtements et les coiffures qui permettent de respirer. Identifier les postures et les mouvements qui épuisent : comment entretenir son cœur et protéger son dos.

■ Le temps de la régénération. Les bienfaits de la marche, de la piscine, de la thalasso, des centres de remise en forme, des week-ends qui sont vraiment des week-ends et des vacances qui sont vraiment des vacances.

■ La haute qualité environnementale en entreprise. Du *Feng Shui* à la gestion des flux de sensations. L'aménagement des couleurs, des odeurs et des sons sur le lieu de travail. Comment évacuer les toxines physiques et mentales ?

Les conditions relationnelles de l'harmonie

■ Comprendre l'*irrationnel* de l'environnement humain. Identifier les règles du jeu implicites dans le fonctionnement d'un groupe ; les motivations cachées propres à chaque individu. Comment *s'ajuster* à la représentation de l'autre ?

■ Contribuer à l'harmonie à l'intérieur d'une cellule de travail : la transparence tempérée par la maturité, la fluidité nuancée par la modération. Comment montrer l'exemple en vivant en harmonie *adulte* avec soi-même ?

■ Gérer harmonieusement son statut hiérarchique. Comment asseoir sans raidissement sa crédibilité à la suite d'une promotion interne ? Comment gérer son n-1 ? Comment lâcher prise ou tenir bon dans les rapports de force ?

■ Le garde-fou du savoir-vivre. Comment réintroduire sur son lieu de travail les rituels de la politesse et les fondamentaux de la courtoisie. Comment réagir en pratique à l'agression ou à la grossièreté.

La gestion mentale de l'équilibre

■ Bien se connaître : les ambitions de la *Vision de Soi*, les limites de la *Confiance en Soi*, la *Perception de Soi* par les autres. Savoir canaliser son anxiété et épargner son énergie pour ce qui en vaut vraiment la peine. L'art du *retrait*.

■ Bien s'organiser. De l'ergonomie des bureaux à l'organisation matérielle des machines. L'architecture optimale d'un système d'information : oser simplifier l'organisation administrative. Savoir pratiquer l'art du *raccourci*.

■ Bien s'entourer. (Re)construire son équipe en fonction des compétences mais aussi des *affinités*. (Ré)organiser le travail en fonction des absences. Etudes de cas : la gestion d'un congé parental et de son retour ; le télétravail.

■ Bien communiquer. Mettre en pratique les méthodes de la communication non violente (CNV). Savoir utiliser les temps d'attente ou de transport pour compenser les *déficits* en terme de partage ou de fluidité de l'information.

La simplicité volontaire en pratique

■ (Sur)vivre dans un climat de sollicitations continues. Comment résister à l'intrusion publicitaire, à la technologie envahissante, à la traque des télécommunications, à la fatalité de l'éparpillement. Etude de cas personnelle.

■ Savoir se concentrer sur les priorités vraiment prioritaires. Comment redevenir capable de dire "je n'en peux plus" lorsque l'on n'en peut plus. Oser se rendre indisponible pour être plus efficace. La gestion du temps *vraiment* libre. Etude de cas personnelle.

■ Comment se protéger des complications relationnelles inutiles, des agendas intenable, des crises de nerfs dans les embouteillages ou dans les files d'attente, des personnalités mangeuses d'énergie, des *amalgames* entre l'affectif et le professionnel. Savoir déclencher, dépasser et enterrer un conflit. Le réapprentissage de l'indépendance.

■ Savoir être léger. Les objets du nomade : vêtements, mobile, ordinateur portable. La légèreté mentale, clef de la disponibilité au changement. Les secrets de l'*implication détachée* : renoncer à être compétent partout, à s'impliquer partout, à se passionner pour tout.



Mieux se connaître pour être un bon pilote de Soi

*La gestion de ressources
en matière d'énergie,
de temps, de compétences*

PARTICIPANTS

Chefs d'entreprise et
assistant(e)s.

Encadrement, chefs de service,
chefs d'équipe, directeurs
d'agence ou d'établissement.



BORDEAUX

13 et 14 juin 2005

LILLE

23 et 24 mai 2005

LYON

6 et 7 juin 2005

MARSEILLE

27 et 28 juin 2005

MONTPELLIER

12 et 13 mai 2005

NANTES

26 et 27 mai 2005

PARIS

- 16 et 17 juin 2005

- 29 et 30 septembre 2005

STRASBOURG

20 et 21 juin 2005

TOULOUSE

19 et 20 mai 2005



OBJECTIFS

*Etendre les principes
de la bonne gouvernance
à la gestion de Soi.*

*Approfondir la connaissance
de Soi-même et de son projet
personnel authentique.*

*Procéder à l'inventaire lucide
de ses ressources au regard
de ses ambitions.*

*Optimiser la gestion
de son capital intrinsèque :
compétences, énergie,
temps disponibles.*

Comprendre l'organisation de votre personnalité

■ Les dimensions inconscientes : votre caractère inné, l'héritage du parcours, des rencontres et de la formation, le poids de la culture. Comment situer votre profil ? Les outils d'analyse : morphologie, présentation, gestuelle, 360°.

■ Les dimensions conscientes. *Les rôles* que vous choisissez de jouer en fonction de la situation ou de vos états d'humeur. L'impact de la contrariété, de la fatigue, de la santé... de la météo.

■ Votre grille de valeurs personnelles. Comment le *sens volontaire de votre vie* devient souvent peu à peu votre vie elle-même.

■ Identifier l'image de Soi donnée à l'extérieur. Comprendre la façon dont cette image est perçue et les sentiments qu'elle inspire.

Gérer efficacement vos réserves d'énergie

■ Les *sources* de l'énergie : sommeil, nutrition, activité physique, satisfactions psychologiques, contacts affectifs, relaxation, changements de rythme, éclats de rire. Mettre à profit sur son lieu de travail l'hygiène de vie des sportifs de haut niveau.

■ Les sources de *gaspillage* : faux problèmes, mauvaise organisation de l'espace et du temps, personnes vampires, conflits intérieurs. Comment canaliser son anxiété et convertir ses inquiétudes en source d'énergie.

■ Les lois de l'énergie (convertibilité, irréversibilité, saisonnalité) et la façon de les *mettre en œuvre* sur le terrain. Mettre à profit ses vacances, ses week-ends et ses soirées pour en faire des moments vraiment *régénérateurs*.

■ Une source d'énergie particulière : la *motivation* professionnelle. Comment devenir un bon motivateur de Soi. Se donner le droit et les moyens d'être *heureux* au travail. Comment réconcilier son rythme de travail et son tempo individuel.

Gérer efficacement vos ressources en temps

■ Comprendre ce que vous souhaitez vraiment derrière ce que vous croyez vouloir. Les jeux subtils de la *volonté* (consciente) et de la *volition* (déterminante). Comment se libérer de ces *mirages intérieurs* qui paralysent.

■ Les mirages de la gestion du temps : plan d'action, planning, chasse aux mangeurs de temps. Quand l'obsession du *Comment* fait oublier la nécessité du *Pourquoi*. Comprendre le lien invisible entre *mauvaise gestion du temps* et *mauvaise image de Soi*.

■ Comme les choses peuvent aller vite quand on sait (enfin) ce qu'on veut. Le coup de fil éclair. L'entretien éclair. La critique éclair. L'excuse éclair. La réunion éclair. Savoir *communiquer de façon minimale*, sélective et concise.

■ Faire la part de ce qui est déléguable et de ce qui ne l'est pas, non plus en fonction de vos *compétences* mais de vos *priorités*. Oser faire vraiment confiance parce qu'on a *vraiment* envie que le projet *aboutisse*.

Gérer efficacement votre capital-savoir

■ Etablir son propre bilan de compétences : formations reçues, expériences vécues, responsabilités endossées. Analyse causale des échecs et des succès. Identifier les zones d'excellence et les zones d'incertitude.

■ Procéder à l'inventaire actuel des connaissances professionnelles. Fourniture par le formateur de grilles d'évaluation. Mises en évidence des points forts, des lacunes et de la cohérence du capital-savoir avec les ambitions.

■ Mettre au point d'un *projet individuel de formation* en accord avec les objectifs professionnels et personnels ainsi qu'une stratégie adéquate : séminaires, e-formation, lectures, espace-temps dédié à l'étude. Découverte de ressources disponibles (e-formatiques).

■ Du savoir théorique aux savoir-faire sociaux. Regarder en face ses points faibles : localiser ses zones de narcissisme ou au contraire, de manque de confiance en soi. Elaborer des stratégies de *compensation* (exemple : bien s'entourer).

Durée : 16 heures réparties
sur 2 jours consécutifs

Prix : 890 euros HT
(1 064,44 euros TTC)



Formation pratique au Leadership

*Canaliser les énergies
et piloter
le changement*

PARTICIPANTS

Chefs d'entreprise,
cadres, responsables
d'un établissement,
d'un service, d'une équipe.

Chefs de projets, responsables
confrontés à une nouvelle
donne (restructuration,
réorganisation, informatisation,
acquisition fusion) et chargés
de l'introduire au sein d'un
établissement ou d'une équipe.



OBJECTIFS

*Entre ivresse narcissique et
micromanagement myope,
expertise technique et autorité
de statut, comprendre les
spécificités d'un leadership
authentique, capable de
mobiliser (et de canaliser) les
compétences et les énergies au
service d'un projet partagé.*

*Construire et renforcer la
confiance de ses collabora-
teurs par une image person-
nelle forte, cohérente et vraie.*

*Conduire jusqu'à sa réussite
un projet collectif (et notam-
ment un projet de change-
ment) avec enthousiasme,
acharnement, maturité.*

*Gérer les résistances et les
turbulences de parcours tout
en préservant la cohérence de
l'action collective.*

s e s s i o n s

BORDEAUX

9 et 10 juin 2005

LILLE

30 et 31 mai 2005

LYON

26 et 27 mai 2005

MARSEILLE

23 et 24 juin 2005

MONTPELLIER

16 et 17 juin 2005

NANTES

13 et 14 juin 2005

PARIS

- 9 et 10 mai 2005
- 26 et 27 septembre 2005

STRASBOURG

12 et 13 mai 2005

TOULOUSE

2 et 3 juin 2005

Les fonctions du leader : permanences et nouveautés

■ Les vocations complémentaires du *management* et du *charisme* : de la maîtrise de la complexité à la conduite du changement. Les quatre dimensions fondamentales du leadership : êtes-vous plus gestionnaire, visionnaire, décisionnaire ou populaire ? Test.

■ Le *métier de leader*. L'inévitable *redistribution du pouvoir* et la façon d'en désamorcer les pièges. Identifier et contourner les causes d'échec les plus fréquentes : désir de plaire, myopie, incohérences. Etude de cas : comment gérer d'anciens collègues amis.

■ Les nouveaux visages du leadership. L'exemple venu des centres de recherche : de l'autorité hiérarchique à la coordination. L'abandon du bureau, de l'agenda et de la secrétaire. Les techniques d'*accompagnement individuel* : formation, délégation, coaching.

■ L'approche *différentielle* du leadership : comment réajuster en permanence son style à la situation sans pour autant trahir son *profil* authentique. Comment faire face à la *complexité* : compétences disséminées, agendas asynchrones, cultures et motivations disparates.

Construire la confiance

■ Avoir le talent d'être soi-même. Oser rester fidèle à son profil (âge, sexe, culture) et affirmer sereinement sa *différence*. Utiliser les *petits signes distinctifs* (look, accent, petits défauts) pour nourrir un véritable leadership de *l'authenticité*.

■ Comment rester soi-même... avec talent. Comment contenir ses collaborateurs avec son *enthousiasme*. Le coengagement. Code de conduite des jours où l'enthousiasme est absent : fatigue, fièvre, découragement, désillusion...

■ Qu'est ce que la *maturité* ? Comment ne pas succomber aux dérives traditionnelles du prestige ou de l'autorité : vers une *psychopathologie* du leadership. Savoir en toute situation garder le sens des nuances et approprier son langage au *profil* de l'interlocuteur.

■ Construire la confiance collective à partir de la confiance personnelle : l'effet de *contagion*. Permettre l'*identification* sans sombrer dans le piège du transfert. Se méfier des fausses promesses, des surpromesses et des promesses tout court : les limites du *charisme*.

Faire partager sa vision

■ Savoir entendre et formuler ses rêves professionnels. Elaborer un projet collectif dans lequel les collaborateurs puissent se reconnaître. Comment

serrer les dents dans les creux de vague et conserver intacte sa vision jusqu'à son aboutissement. L'acharnement.

■ Communiquer sa vision : le choix des symboles, des références, des arguments, des adversaires. Le langage des marchands de rêve : des jeux de métaphores au génie de la simplification. Les vecteurs efficaces : écrits, organisation d'événements.

■ Incarner une vision collective. Les qualités nécessaires : proximité, disponibilité, simplicité, esprit de synthèse, stabilité émotionnelle. Comment canaliser les phénomènes de *transfert* et faire face aux situations de crise. L'art de lâcher la bride ou de resserrer les boulons en fonction des circonstances. Etudes de cas : une banque, une association, une compagnie aérienne, une maison de retraite.

■ Les pièges à éviter : exécution personnelle des tâches, arbitrage dans les querelles entre personnes, tentation du pouvoir. Oser renoncer à la centralisation de l'information et des circuits de décision : les nouvelles pistes de la *Gestion du Savoir* en entreprise.

Affronter les forces de la résistance au changement

■ Le changement impératif et le management de la transformation. Les visages de l'opposition : passive ou déclarée, sournoise ou constructive. Affronter les pantouflards, les conformistes, les autruches, les pyromanes. Négociations, sanctions, séparations, absolutions.

■ Les vrais adversaires du changement : opacités protectrices, jeux de pouvoirs souterrains, organigrammes invisibles, troc de privilèges. Des petits royaumes secrets aux petits caïds locaux. L'identification, l'approche et la conversion des relais d'opinion influents.

■ Analyse de trois études cas : la confiscation du système de gestion de l'information par les grands sorciers du service informatique ; les experts du service comptable et le goût de la complication ; les fusions d'entreprises ou de service sans effusion particulière.

■ L'exemple *personnel* donné par le leader. Comment organiser, accompagner et consolider le changement en s'y engageant complètement du début à la fin. Oser prendre des risques, y compris celui d'y laisser sa popularité.

Durée : 16 heures réparties sur 2 jours consécutifs

Prix : 990 euros HT
(1 184,04 euros TTC)



Motivation et Empowerment

*Libérer les énergies et
les compétences*

PARTICIPANTS

Dirigeants, DRH et
collaborateurs, directeurs
de la formation,
encadrement



OBJECTIFS

*Découvrir la panoplie
complète des outils de
la motivation : des grands
classiques aux petites ficelles.*

*Comprendre les ressorts
invisibles du sentiment
d'appartenance,
de l'implication individuelle,
de la mobilisation collective.*

*Introduire dans son équipe,
son service ou l'entreprise
une véritable politique
d'empowerment (redistribu-
tion des responsabilités).*

*Savoir amplifier les
motivations par l'engagement
personnel, l'intelligence
relationnelle et si possible
le charisme.*

Durée : 16 heures réparties
sur 2 jours consécutifs

Prix : 890 euros HT
(1 064,44 euros TTC)



BORDEAUX
30 et 31 mai 2005

LILLE
26 et 27 mai 2005

LYON
9 et 10 juin 2005

MARSEILLE
3 et 4 mai 2005

MONTPELLIER
6 et 7 juin 2005

NANTES
2 et 3 juin 2005

PARIS
- 12 et 13 mai 2005
- 12 et 13 septembre 2005

STRASBOURG
19 et 20 mai 2005

TOULOUSE
9 et 10 mai 2005

Les approches classiques de la motivation et leurs limites

■ Dresser l'état des lieux des motivations dans l'entreprise. Repérer les signes avant-coureurs de la démotivation : le *tableau de bord social* et sa cohérence avec l'alignement stratégique. La *théorie de l'iniquité* et ses manifestations : tâches appauvries spontanément, exigences insatiables en matière de rémunération, démissions plus ou moins explicites. Comment enrayer un mécanisme de désintégration ?

■ Les grilles de lecture inspirées par l'*échelle des besoins* (Maslow, Mac Gregor, Alderfer, Herzberg, McClelland). Pourquoi elles fonctionnent mal dans les entreprises françaises : la confusion des facteurs *antidémotivants* et *véritablement* motivants.

■ Le recours aux systèmes de rémunération (ancienneté, résultats individuels ou collectifs, primes exceptionnelles, *incentive*, rémunération des compétences, intéressement, stocks options) et leur efficacité relative. L'illusion monétariste. Etude de cas dans une PME.

■ L'aménagement des conditions de travail (horaires à *la carte*, télétravail, congé du mercredi, ergonomie, convivialité des locaux) : support durable du sentiment d'appartenance ou concession à la mode ? Les conditions de la mise en œuvre et la prévention des dérapages.

Les mécanismes intérieurs de l'énergie et de l'implication

■ Les formes de l'énergie mentale : besoins, désirs, angoisse, stress, passion, exigences et contraintes intérieures. La notion de convertibilité : comment recanaliser des énergies éparses et les reposer.

■ Les sources de l'énergie spontanée : sommeil, nutrition, activité physique, satisfactions psychiques, vie sociale, relaxation, changements, éclats de rire. Comment préserver les conditions de l'équilibre chez ses collaborateurs.

■ L'image de Soi, noyau de l'énergie et de la motivation. De l'image du Je à l'image du Nous. Comment doper ses collaborateurs par le partage d'une *vision* collective dans laquelle chacun puisse se reconnaître.

■ L'alchimie de la motivation individuelle et collective : confiance, reconnaissance espérée, cohérence du système de valeur. Comment alimenter l'alchimie au travers du recrutement, de la formation, de la délégation, de la clarification des objectifs.

La redistribution du pouvoir

■ Clarifier ses *objectifs* et ses propres motivations. Comprendre les mécanismes qui vont permettre à l'initiative, la créativité, la communication fluide de se réveiller : la bataille à livrer contre les intermédiaires, les *petits chefs*, les bureaucraties intérieures. Les risques de l'*empowerment* mal introduit et l'indispensable *préparation* (réunions, entretiens individualisés).

■ L'analyse du *delta* entre la définition de poste et la réalité. Dresser l'Atlas des talents cachés : les techniques d'investigation.

■ L'élaboration et la diffusion d'une *culture incitante* : portes ouvertes, services décloisonnés, occasions d'apprendre, relations informelles, responsabilisation individuelle, valorisation de la créativité, tolérance de l'erreur. Savoir lutter contre les résistances des cultures traditionnelles : cultures du territoire ou du statut, cultures de l'urgence ou de la peur. Cas pratiques.

■ Les précautions : reconnaître les barrières, clarifier les frontières, accompagner sans mater, commencer par des succès faciles, communiquer abondamment, rester vigilant, accepter dès le départ le principe de l'échec et de la déception partielle.

L'influence personnelle du manager

■ Autodiagnostiquer son style de management. Test individuel de profilage. Gérer l'image de Soi perçue par les autres et anticiper les réactions des autres à son égard. Comment ajuster son style au degré d'autonomie d'un collaborateur.

■ L'engagement personnel : oser montrer ses émotions pour emporter l'adhésion. Affirmation de soi décontractée, empathie bienveillante, vision collective : les ingrédients du *charisme*. Comprendre ses limites et y pallier par la délégation.

■ Créer dans une équipe les conditions favorables à la participation individuelle, à l'osmose collective, à la confiance générale. Mettre en action les éléments fédérateurs : vision, stratégie, valeurs et représentations communes. Désamorcer les jeux de pouvoir, les résistances locales, les combats d'arrière-garde.

■ La panoplie du manager motivant : recrutement dynamisant, intégration des nouveaux venus, *management par les compétences*, conduite interactive des entretiens et des réunions, maîtrise du feed-back et de la valorisation, gestion des courbes de motivation en fonction de l'ancienneté, organisation d'événements *fédérateurs*. Etude de cas : la motivation dans la fonction publique.





Les clefs de l'évaluation

Analyser le profil de ses collaborateurs

PARTICIPANTS

Responsables du personnel

Collaborateurs chargés de la conduite des entretiens formation ou d'appréciation (responsables de service, chefs d'équipe)

Collaborateurs amenés à commercer, converser ou échanger avec des interlocuteurs aux profils fortement différenciés.



OBJECTIFS

Comprendre et exploiter un outil cohérent et complet de profilage individuel.

Faire converger vers cet outil un maximum d'observations (analyses, entretiens, 360 °).

Découvrir PROFILAGE : un logiciel d'évaluation développé par l'institut.

Mieux comprendre son propre profil et celui de ses collaborateurs proches.

Exploiter toutes ces techniques dans le cadre spécifique d'un entretien d'appréciation, d'un entretien formation ou d'un bilan de compétences.

Préparer efficacement un entretien d'évaluation par une compréhension aussi poussée que possible du profil du sujet mais également du poste. En tirer des conséquences en terme de besoins en formations, en accompagnement individuel, en possibilités d'évolution.

Profiler également la "culture" d'une entreprise ou d'un service.

En tirer des conséquences dans le cadre d'une fusion d'entreprises ou de services.

s e s s i o n s

BORDEAUX

9 et 10 juin 2005

LILLE

12 et 13 mai 2005

LYON

23 et 24 juin 2005

MARSEILLE

17 et 18 mai 2005

MONTPELLIER

27 et 28 juin 2005

NANTES

20 et 21 juin 2005

PARIS

- 19 et 20 mai 2005
- 3 et 4 octobre 2005

STRASBOURG

23 et 24 mai 2005

TOULOUSE

2 et 3 juin 2005

Se faire une première opinion rapide

■ La mosaïque des âges et des *générations* : du néo-romantisme des *fifties* à l'arrogance nouvelle des *twenties*. Comment aider un jeune collaborateur à se construire individuellement dans son travail ; un collaborateur plus âgé à accepter le temps du changement ou de la séparation.

■ Le dialogue de sourd des hommes et des femmes, des riches et des pauvres, des inactifs et des petits patrons, des petits commerçants et des travailleurs sociaux. Savoir relativiser en permanence son propre *référentiel* : un outil pour déchiffrer le cadre de référence de l'Autre.

■ Le poids de la famille. La position familiale : la psychologie des *aînés*... et des autres. La situation conjugale et son impact sur le travail.

■ L'importance de la *culture de souche*. Les spécificités de la *mentalité* parisienne, francilienne ou régionale. L'importance du pays d'origine dans la représentation de l'espace, du temps, de l'argent, des relations humaines.

Maîtriser un modèle de référence cohérent et complet

■ Présentation des *6 dimensions d'approche* : le tempérament génétique, l'héritage du vécu, les cultures d'origine et d'adoption, l'état émotionnel, les rôles volontairement choisis pour répondre à la situation et le système de valeurs personnelles.

■ Découverte des *4 facteurs universels* et de leur complémentarité. Les liens avec la gestion personnelle de l'énergie, des compétences et des priorités.

■ Le *modèle quadridirectionnel global* et les *16 structures de références* : propriétés caractéristiques évidentes, motivations et angoisses cachées, affinités et antagonismes. La déclinaison du modèle en fonction de la dimension concernée.

■ La *Comédie Humaine* en entreprise : des personnages familiers aux espèces en voie de disparition. Les profils du Futur.

Pratiquer l'observation analytique au cours d'un entretien

■ Etude comparée des techniques d'observation. Comment analyser sommairement une morphologie, une écriture, un système de postures, de gestes et de mimiques ? Comment décoder une façon de se présenter (style vestimentaire) ou de s'exprimer (voix, langage, discours) ?

■ Comment mettre en pratique ces techniques d'analyse pendant un entretien de recrutement ou d'évaluation sans mettre mal à l'aise son interlocuteur. Mettre au contraire à l'aise un candidat et lui permettre de dévoiler progressivement sa personnalité.

■ Dresser, avec son interlocuteur, un bilan objectif de son capital-compétences. Mettre les insuffisances en relief et explorer ensemble les solutions possibles. Les cadres possibles de l'entretien (bilan de compétences, entretien annuel, entretien formation).

■ Mesurer les incidences du profil individuel (tel qu'il apparaît en première observation) en terme de style de leadership ou d'engagement professionnel. Comment mesurer son adéquation aux exigences d'un poste ou à la culture de l'entreprise ? Les dangers du grand écart.

Utiliser les questionnaires croisés (fournis en séminaire) et le logiciel "Profilage"

■ Fourniture et présentation de *questionnaires* destinés à l'analyse d'un caractère (inné), d'une personnalité (globale) et d'un poste de travail.

■ Comprendre les principes du *360°* et la nécessité de croisements multiples et indépendants. Comment collecter rapidement un maximum de données fiables : recruter, sélectionner et préparer les interviewés adéquats. Les conditions de l'objectivité. Accompagner au besoin la *saisie*.

■ Comprendre le fonctionnement du logiciel *Profilage*. L'interprétation de résultats partiels et les variations en fonctions du sexe.

■ L'analyse d'un poste, d'un service ou d'une culture d'entreprise à partir d'observations multiples. Le *360° collectif*. Les confrontations : individus-postes, individus-services, individus-entreprises, individus-individus (dans le cas de constitution d'un *binôme*), service-service ou entreprises-entreprises (dans le cas d'une fusion). Savoir formuler par oral ou par écrit des conclusions prudentes mais suffisamment claires pour agir.

Durée : 16 heures réparties sur 2 jours consécutifs

Prix : 890 euros HT
(1 064,44 euros TTC)



Le manager de proximité

*Gérer sur le terrain
les projets,
les compétences,
les malentendus et
les agressions*

PARTICIPANTS

Responsables d'un service,
d'une équipe, d'une agence,
d'un atelier ou
d'un établissement.

Jeunes cadres confrontés
à une première fonction
de manager.

Techniciens éprouvés
confrontés à une fonction
nouvelle de coordination.

BORDEAUX

6 et 7 juin 2005

LILLE

16 et 17 juin 2005

LYON

27 et 28 juin 2005

MARSEILLE

19 et 20 mai 2005

MONTPELLIER

23 et 24 juin 2005

NANTES

12 et 13 mai 2005

PARIS

- 9 et 10 mai 2005
- 6 et 7 octobre 2005

STRASBOURG

2 et 3 juin 2005

TOULOUSE

23 et 24 mai 2005

s e s s i o n s



OBJECTIFS

*Exercer des responsabilités
collectives lorsqu'on est
sur le terrain.*

*Faire face aux problèmes
humains posés dans
les relations quotidiennes
avec les collaborateurs
immédiats.*

*Agir sur l'organisation
concrète sans jamais perdre de
vue ni la réalité des hommes
ni la finalité du groupe.*

*Assurer la fonction de
responsable de communica-
tion au sein de son équipe.*

*Appliquer concrètement sur
le terrain l'évaluation et
la gestion des compétences
et des motivations.*

Exercer une fonction hiérarchique de proximité

■ Comment *incarner* une autorité sans succomber aux *dérives* habituelles de l'autorité : ni raidissement ni complaisance. Gérer la *jalousie* des pairs. Comment asseoir sa crédibilité à la suite d'une promotion interne ?

■ Comment tenir en bride le facteur *affectif* dans des relations professionnelles. Savoir distribuer la bienveillance et la reconnaissance sans tomber dans le piège irréversible de l'*intimité*. L'art du reproche bien fait qui stimule au lieu de démotiver. Comment recadrer un collaborateur dans la douceur et dans la fermeté ?

■ Les échanges individuels : maintenir la confiance par la transparence. Faire exploser les *non-dits* par des questions directes. Oser déclencher un conflit lorsque c'est nécessaire pour *percer un abcès* avant qu'il ne s'envenime.

■ Les échanges collectifs : clarifier publiquement les objectifs et les contraintes, canaliser le débat, équilibrer les influences. Comment improviser une réunion et faire passer une consigne sans ambiguïté.

Réagir à l'agression de proximité

■ Comment gérer son *impulsivité* ou celle de ses collaborateurs. Comment réfréner ou différer son envie de répondre ou de réagir *immédiatement* ? Les techniques de *self-control* qui marchent... et les autres.

■ Comment réagir à l'*agressivité immédiate* d'un collaborateur, d'un partenaire, d'un usager ou d'un client. Savoir ne pas succomber à la spirale de la colère sans pour autant se laisser marcher sur les pieds.

■ L'exemple du milieu social : comment réagir en présence d'une personnalité difficile (agression verbale ou physique, crise d'hystérie). Etude de cas : les techniques en usage dans les centres d'appels téléphoniques.

■ Comment *décompresser* des tensions accumulées au lieu de les retransférer (dans la vie privée par exemple).

Agir sur l'organisation et la communication

■ L'aménagement des bureaux et des machines : optimiser l'*ergonomie* de l'espace de travail. Optimiser le *partage* et la *fluidité* de l'information. Identifier les nœuds de blocage et affronter les petits jeux de pouvoir et de rétention.

■ Rendre ses collaborateurs aussi autonomes que possible : le cycle formation - délégation - accompagnement. Organiser le temps collectif en fonction des absences (RTT, temps asynchrone, vacances, congés parentaux)

■ Gérer la circulation de l'information au sein de son équipe. Mettre en place des outils de communication : tableau d'affichage, réunions informelles, entretiens de délégation-formation. Lutter contre la rumeur, la désinformation.

■ Comment introduire le changement sans maladresse, recruter des *alliés* pour le mettre en place, gérer les *opposants* et gagner les *relais* d'opinion. Comment déceler les situations de *blo-cage* ? Etudes de cas concrets.

Gérer les compétences et les motivations

■ Savoir évaluer individuellement ses collaborateurs, sonder le degré de motivation et les besoins réels en matière de formation. Savoir remettre en cause sans *casser* le moral et fixer de nouveaux objectifs de façon motivante.

■ Initiation à la gestion des compétences : confronter l'inventaire des compétences nécessaires à l'obtention des résultats recherchés à celui des compétences présentes au sein de l'équipe (y compris celles qui ne sont pas utilisées).

■ Contribuer à la *motivation* du groupe en se faisant le relais de la *vision* de l'entreprise. Savoir vendre les projets de l'entreprise à chacun en prenant appui sur les systèmes de valeur personnels (exemple : la sécurité financière).

■ Initiation au *team-building* : comment associer harmonieusement les compétences, les motivations et les profils. Surmonter le handicap (apparent) de la *diversité* au sein du groupe. Comment permettre à des *mentalités* différentes (origine, caractère, nationalité, génération) de coexister harmonieusement au-delà de leurs décalages culturels.

Durée : 16 heures réparties sur 2 jours consécutifs

Prix : 790 euros HT
(944,84 euros TTC)



Formation pratique à la négociation

*Maîtriser tous
les types d'entretiens*

PARTICIPANTS

Tous collaborateurs amenés, chaque jour, à négocier : dirigeants, managers, chefs d'équipe, commerciaux, acheteurs, responsables du personnel en charge de la négociation sociale.



OBJECTIFS

Acquérir un style de communication professionnel centré sur la pratique généralisée de la négociation.

Mener efficacement les différents types d'entretiens professionnels (embauche, évaluation, relations humaines, vente, achats, conflits, etc).

Optimiser les chances de réussite de toute négociation : climat favorable, compréhension des partenaires, affirmation de soi sereine, maîtrise des techniques éprouvées, ajustement de son style personnel à la tactique de l'autre.



BORDEAUX

16 et 17 juin 2005

LILLE

13 et 14 juin 2005

LYON

20 et 21 juin 2005

MARSEILLE

2 et 3 juin 2005

MONTPELLIER

9 et 10 mai 2005

NANTES

6 et 7 juin 2005

PARIS

- 23 et 24 mai 2005
- 19 et 20 septembre 2005

STRASBOURG

30 et 31 mai 2005

TOULOUSE

3 et 4 mai 2005

Durée : 16 heures réparties
sur 2 jours consécutifs

Prix : 890 euros HT
(1 064,44 euros TTC)

La préparation personnelle

■ Les nouveaux contextes. L'extension du cadre de la négociation à l'ensemble de la vie professionnelle. Généralisation de la relation client/fournisseur. Une même approche pour une variété d'objectifs : acheter, vendre, faire adhérer, motiver, accompagner.

■ Fixer à la négociation des enjeux clairs et des objectifs précis. Clarifier ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Préparer et adapter son offre. Choisir une stratégie gagnante par rapport aux enjeux. Envisager les scénarios possibles, imaginer toutes les parades pour déjouer les "trucs" de l'interlocuteur. Préparer sa sortie en cas d'échec.

■ Les qualités du négociateur idéal : présentation, langage, voix, discours, mimique, gestes, compétence, pertinence, flexibilité, intelligence, compassion, stabilité émotionnelle. Le paradoxe fondamental de la négociation.

■ Négocier en fonction de son profil et de ses dispositions. L'art de retourner ses points faibles en points forts. Savoir se mettre en forme. Que faire quand on ne l'est pas du tout ? L'état propice au succès. Les 4 états émotionnels à éviter.

Le centrage sur la personne de l'interlocuteur

■ Écouter. L'art de poser des questions sans mettre mal à l'aise. Encourager l'interlocuteur à exprimer ses motivations. Savoir capter les énergies positives de l'autre et prendre appui dessus plutôt que de l'obliger à vous suivre.

■ Observer à quel type d'interlocuteur vous avez à faire : *Sécuritaire* ou *insécuritaire* ? *Communicant* ou *incommuniquant* ? Identifier le "caractère" (inné) de l'interlocuteur en observant sa morphologie.

■ Ajuster son mode de communication. Communiquer dans le langage et sur le terrain de l'autre. Repérer les "feux rouges" et les "feux verts" (gestes, postures, mimiques) et recadrer son attitude en permanence.

■ S'adapter aux personnalités difficiles et aux interlocuteurs de mauvaise foi sans pour autant jouer leur jeu.

Piloter un entretien de négociation

■ Un cheminement par étapes. Réussir la prise de contact. Se positionner clairement. Désamorcer l'affrontement émotionnel. Donner et obtenir sereinement les informations indispensables. Explorer toutes les pistes du dialogue.

■ La négociation difficile avec un interlocuteur "insécuritaire". La négociation truquée : quand on sait dès le départ que l'interlocuteur ne veut pas aboutir. Les stratégies d'évitement, de chantage et de rapport de force.

■ Déjouer les pièges et les manœuvres : faire face à l'urgence, au "bluff", aux tentatives d'intimidation. S'affirmer face aux comportements agressifs, passifs et manipulateurs sans se laisser aller à la colère. Bien vivre le stress de la négociation.

■ Le poids du temps, du vide et du silence dans la négociation. Jouer habilement des interruptions, des détours et des pauses. Le sens de l'humour, allié précieux. Renoncer une fois pour toutes à obtenir tout, tout de suite. Quand conclure ?

Etudes de cas

■ La négociation commerciale. Entrer en relation avec le véritable décisionnaire. En finir avec les comportements stéréotypés (présentation, argumentaire, traitement des objections). Vendre au client non un produit, mais une solution à son problème. S'intégrer à sa stratégie d'achat. L'art de vendre un prix. Comment annuler une conclusion négative.

■ La négociation d'achats. Connaître les obligations de l'acheteur et du vendeur. Comprendre et interpréter les conditions générales d'achat et de vente et déceler leurs contradictions. Repérer les zones de concession et de blocage. Utiliser les clauses "Joker" pour débloquer une situation.

■ La négociation sociale. Les pratiques ordinaires et le cadre légal : négociation annuelle ; revendication ; révision ou dénonciation d'un accord. Le respect des procédures. Les documents obligatoires. La composition des délégations. La rédaction et le dépôt d'un accord écrit.

■ La négociation quotidienne avec de proches collaborateurs. Le poids de la mémoire. L'art de dédramatiser.



Les clefs du dialogue social

DIF, entretien individuel, négociation collective

PARTICIPANTS

Chefs d'entreprise, directeurs d'établissements, DRH, responsables du personnel, responsables administratifs des PME/PMI et des associations, collaborateurs des services de relations sociales



OBJECTIFS

Intégrer les spécificités de la négociation sociale : les règles légales et les outils RH pour mener les différents face-à-face.

Savoir négocier la modification d'un élément contractuel, d'une situation "acquise", ou la rupture d'un contrat de travail pour éviter les conflits.

Gérer la promotion sociale de ses collaborateurs : de l'entretien professionnel à la formation.

Appliquer sur le terrain le nouveau dispositif sur le dialogue social et la formation professionnelle tout au long de la vie (le DIF).

Comprendre le cadre juridique, stratégique et humain de la négociation collective : les représentants du personnel.

s e s s i o n s

BORDEAUX

27 et 28 juin 2005

LILLE

12 et 13 mai 2005

LYON

19 et 20 mai 2005

MARSEILLE

9 et 10 mai 2005

MONTPELLIER

30 juin et 1er juillet 2005

NANTES

6 et 7 juin 2005

PARIS

- 23 et 24 mai 2005
- 22 et 23 septembre 2005

STRASBOURG

19 et 20 mai 2005

TOULOUSE

9 et 10 juin 2005

Réussir ses entretiens individuels

■ La pratique de la négociation. Optimiser les chances de réussite d'une négociation : climat favorable, connaissance des partenaires, pratique de techniques éprouvées, compréhension (et amélioration) de son style personnel de négociateur social. Gérer les conflits.

■ Recrutement. L'entretien d'embauche : connaître les règles juridiques, les limites de la vie privée. Quelques outils de sélection.

■ L'entretien préalable à une sanction, à une modification du contrat de travail. La redéfinition du poste. Les changements d'horaires ou de site. Tirer les conséquences juridiques du choix du salarié : acceptation, refus, réserve, silence.

■ Gérer les compétences : comment mener un entretien annuel d'évaluation. Anticiper les promotions professionnelles. De l'incitation aux formations qualifiantes à l'utilisation du Compte Epargne Temps en matière de formation. Le bilan de compétences et la validation des acquis de l'expérience.

Les nouveautés de la formation professionnelle

■ Le Droit Individuel à la Formation (DIF) : le crédit temps du salarié et son insertion dans le temps de travail. Les frais de mise en œuvre et la rémunération. La formalisation de l'accord avec l'employeur. Les cas de désaccord, de licenciement ou de démission. L'articulation du DIF et du Congé Individuel de Formation (CIF).

■ Les périodes de professionnalisation : favoriser le maintien dans l'emploi des salariés les plus fragiles par la formation. Le contrat de professionnalisation (et la fin du contrat de qualification) : le public visé, les nouvelles exonérations de charges pour l'employeur.

■ L'entretien formation : objectifs et périodicité. L'organisation pratique. Le rôle et les responsabilités de l'encadrement.

■ Le plan de formation : anticiper et cibler les besoins de l'entreprise. Les actions d'adaptation au poste de travail, les actions liées à l'évolution ou au maintien de l'emploi, les actions de développement des compétences.

Les séparations difficiles : éviter les conflits

■ Le licenciement pour motif personnel : savoir justifier la cause réelle et sérieuse, la faute grave, ou lourde. La procédure spéciale de licenciement pour les représentants du personnel. Eviter les litiges aux Prud'hommes.

■ Le licenciement pour motif économique individuel ou collectif . L'ordre des licenciements. La mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi, information et consultation du CE, rôle de l'inspection du travail.

■ Le départ négocié : les procédures à respecter pour engager un départ nécessaire. Comment anticiper ou dénouer une situation conflictuelle. La transaction. La rupture amiable du CDD. Négocier les indemnités de rupture. Gérer la dimension affective.

■ La mise à la retraite : règles juridiques et enjeux financiers. Le point sur les départs anticipés à la retraite.

Réussir la négociation collective

■ Connaître les instances représentatives : les DP, DS, CE, CCE, CHSCT. La composition, le rôle et la mission des différentes instances. Les réunions obligatoires et exceptionnelles.

■ Le cadre légal de la négociation sociale. Les thèmes obligatoires : durée du travail, organisation du travail, salaires, formation, garanties sociales, prévoyance.

■ Les accords de participation ou d'intéressement. La mise en œuvre d'un plan d'épargne entreprise ou d'un Compte Epargne Temps.

■ La préparation de la négociation. Analyser les enjeux, le rapport de force, les revendications, les marges de manœuvre, le choix d'une stratégie et parfois d'une tactique.

Durée : 16 heures réparties sur 2 jours consécutifs

Prix : 890 euros HT
(1 064,44 euros TTC)



Vos avantages Privilèges

*Vous faites partie
de nos clients
privilégiés.
C'est pourquoi
nous sommes
heureux de
vous offrir des
avantages
exceptionnels.*

■ 20 % de réduction sur l'ensemble de notre offre

Si vous vous inscrivez avant le 15 avril prochain, vous bénéficierez d'une réduction de 20 % sur l'ensemble des sessions proposées dans ce document. N'oubliez pas de cocher la case figurant en bas du bulletin de réservation ci-joint.

■ Nombre de participants limité

Afin de vous offrir une meilleure écoute et un meilleur confort lors de ces séminaires, nous vous garantissons un nombre de participants limité.

■ Des intervenants seniors

Les formations qui composent votre offre "Privilèges" sont assurées par nos meilleurs formateurs.

Privilèges	Oser le bonheur en entreprise	Mieux se connaître pour être un bon pilote de Soi	Formation pratique au leadership
20 % avant le 15 avril	◆	◆	◆
Nombre de participants limité	◆	◆	◆
Formateurs "seniors"	◆	◆	◆
Bilan personnalisé		◆	◆
Journée actualisation			
Proxi	◆	◆	◆
"L'art de perdre son temps et d'en faire perdre aux autres"		◆	◆
"L'art de démotiver ses collaborateurs et de saborder son entreprise"			◆
"L'art de se faire des ennemis et de saboter ses relations de couple"	◆		

■ Le “proxi” : une formule sur mesure

Si vous souhaitez une session à une date autre que celle que nous vous proposons dans cette brochure, nous pouvons organiser à proximité de votre établissement une session inter-entreprises supplémentaire (pour un minimum de 4 participants).

■ Des ouvrages gratuits

Les participants aux formations présentées dans **Privilèges** recevront gratuitement un des ouvrages de François Bocquet.



■ Un bilan personnalisé

Nous offrons aux participants de certains des séminaires de **Privilèges** (voir tableau ci-dessous) de prolonger leur formation par un bilan de compétences et de motivations.

■ Une journée d'actualisation

Le droit du travail est en constante évolution. Une journée d'actualisation juridique vous est offerte fin 2005 pour compléter le stage “les clefs du dialogue social”.

VOIR LES DÉTAILS DE CES DEUX OFFRES SUR NOTRE SITE :
www.performances.fr/privileges/

Motivation et empowerment	Les clefs de l'évaluation	Le manager de proximité	Formation pratique à la négociation	Les clefs du dialogue social
◆	◆	◆	◆	◆
◆	◆	◆	◆	◆
◆	◆	◆	◆	◆
	◆			◆
◆	◆	◆	◆	◆
		◆		◆
◆				
			◆	

Any d'Avray

PORTRAIT

Et si le bonheur tenait à un cheveu ?

Self made woman aujourd'hui à la tête d'une entreprise très innovante en matière de Chevelures d'Appoint®, Any d'Avray a suivi — et fait suivre à ses collaborateurs — plusieurs formations de l'Institut François Bocquet.

Portrait d'une femme attachante pour qui donner du bonheur aux autres est une exigence de tous les instants.

Le nom d'Any d'Avray vous est certainement connu. Sans doute l'avez-vous vu au générique d'un film, d'un spectacle ou d'une émission de télévision, comme récemment la série de Patrick Sébastien, "De l'autre côté du miroir" ? Sans doute une amie en cours de chimiothérapie vous a-t-elle parlé de sa collaboration avec les services hospitaliers ? Sans doute l'avez-vous vue dans une revue "people" aux côtés de vedettes du moment ? Bref, vous avez certainement entendu parler de cette femme aux mille visages qui, depuis des années, ne cesse d'innover pour permettre à des femmes et à des hommes de changer de tête l'espace d'un soir... ou de personnalité pour toute une vie !

Un idéal motive Any d'Avray : apporter du bonheur aux gens, les valoriser, leur donner confiance en eux. Changer le regard que les autres portent sur eux, et celui qu'ils portent sur eux-mêmes. L'habit ne fait sans doute pas le moine. Mais si on se sent bien dans sa peau, on peut remuer des montagnes. Any d'Avray en est d'ailleurs elle-même un bel exemple.

Donner une bonne image de Soi

Au départ, rien n'était gagné ! "Je suis née dans un milieu très modeste, raconte-t-elle. Notre famille comptait douze enfants ; j'étais la seconde et l'aînée des filles. A 14 ans, j'ai été engagée



comme soudeuse à l'arc dans une entreprise de la banlieue parisienne. Je commandais une chaîne. Je n'ai eu aucun problème pour m'imposer dans cet univers très masculin". Son secret ? Apporter un très grand soin à son apparence. Donner une bonne image d'elle-même était important pour asseoir son autorité, pour s'affirmer. "J'équilibrais

mon arrogance par ma féminité". Mais pour être toujours impeccable, elle était parfois obligée de camoufler ses très longs cheveux sous des toques ou des bonnets.

Elle a appliqué cette même recette quelques années plus tard lorsqu'elle est entrée dans une agence immobilière où elle vendait des terrains à des citadins en mal de verdure pour le week-end. "Pour convaincre les cultivateurs de me vendre leurs terrains, j'arrivais toujours au volant d'une belle voiture, dans une tenue très élégante. Cette belle apparence me donnait de l'audace. Je n'avais que 18 ans ! Mais la séduction extérieure ne suffisait pas. Si j'avais du succès dans mes affaires c'était aussi parce que je respectais mes engagements. Je créais une relation de confiance en faisant preuve d'une grande cohérence. La cohérence, c'est vraiment la clef des relations humaines et des affaires !".

Dès qu'elle peut se le permettre, Any d'Avray achète des perruques. Dans son esprit, la perruque est un élément de l'habillement, un accessoire naturel comme les bijoux, les chaussures ou les sacs. Elle permet de s'adapter à son interlocuteur, de changer de personnalité selon les circonstances.

Aller à la rencontre des femmes

En 1971, elle est interviewée par un fabricant de perruques. "J'étais très critique sur les fabrications de l'époque. Je les trouvais trop chères, trop lourdes, trop chaudes". Elle se prête alors à des tests. Son avis permet d'améliorer certains modèles. Les cheveux sont un peu plus brillants, les résultats sont plutôt satisfaisants. "Mais un gros problème demeurait : l'aération. Impossible de se gratter le cuir chevelu !".

C'est alors qu'elle fait la connaissance d'un importateur de perruques fabriquées à Hong Kong. Il faisait de la vente à domicile mais cela ne marchait pas bien. Any d'Avray lui propose alors d'envoyer les vendeuses dans les comités d'entreprise. "Là encore, j'ai été culottée. Il était réticent mais je lui ai dit que j'allais montrer à ses vendeuses comment faire. J'avais l'expérience des ventes du CE de l'usine où j'avais travaillé comme soudeuse, je savais comment m'y prendre". Et, effectivement, en une seule séance, elle parvient à vendre toutes ses perruques ! ■■■



ANY D'AVRAY DANS SON ATELIER DE
LA RUE DANIELLE CASANOVA À PARIS

■■■ Le moment clef de cette nouvelle carrière est une vente qu'elle organise dans le comité d'entreprise de Christian Dior. En femme de spectacle, elle met en scène une démonstration très brillante. Elle sait ce qui va plaire aux clientes. Elle veut leur offrir des cadeaux, des bijoux. Une nouvelle fois, elle vend toute sa collection de perruques.

Toujours innover

L'importateur change d'orientation et Any d'Avray décide de racheter son entreprise. Elle se rend à Hong Kong pour voir comment se fabriquent

les produits. *“Je voulais vraiment trouver une solution à ce problème de l'aération. Je reste sur place trois semaines, je fais des tests et je trouve enfin la solution : un système de bandes pour que la peau respire”*. Forte de cette innovation majeure, elle crée sa propre marque, Any d'Avray. *“Je trouvais que les couleurs étaient encore trop fades, ou trop voyantes. J'ai donc beaucoup travaillé la colorimétrie à Hong Kong avec les Chinois, qui sont des gens formidables, très tenaces. Cela m'a permis de me démarquer des autres fabricants”*.

Dans les années qui suivent, elle s'attaque aux fibres elles-mêmes, qu'elle juge trop brillantes, trop grosses. Les cheveux synthétiques sont fabriqués au Japon selon les techniques de la pétrochimie. Il est impossible de changer les procédés, mais elle trouve un moyen de traiter la fibre une fois fabriquée pour lui donner un aspect plus naturel, plus “vrai”.

Dans un premier temps, elle loue des emplacements dans les galeries des grandes surfaces, puis elle s'implante dans les grands magasins, un peu partout en France. *“Je passais ma vie sur les routes pour faire des démonstrations. Si une vedette faisait une dédicace au rayon librairie, je lui proposais de venir essayer un de mes modèles sur mon stand. Ça m'attirait davantage de clientes. Pour moi, la perruque est vraiment associée à l'idée de bien-être, de bonheur, de beauté, de spectacle, donc de vedettes”*.

Parrainer, s'implanter, créer

La rencontre avec Marcel Cerdan Junior, pour qui elle crée un complément capillaire, lui donne l'occasion de découvrir le monde du sport. Elle parraine des galas de boxe avec l'espoir qu'en associant son produit à l'image “virile” de cet univers, elle va faciliter la promotion de la perruque pour homme. *“Mais, très vite, je me suis rendu compte que j'étais plus connue comme organisatrice de galas de boxe que comme fabricante de perruques ! Lorsque je suis allée à Las Vegas faire un show pour mon partenaire américain au festival de la coiffure, on a mis un ring au milieu de la scène*

pour me faire plaisir ! J'ai dû rapidement changer ma communication...".

Les démonstrations en province l'épuisent et elle décide de créer un magasin à Paris. Parallèlement à l'édition d'un catalogue de vente par correspondance, elle s'associe avec des salons de coiffure pour proposer ses produits en province. *"La formation est très importante, confie-t-elle. A la base, les vendeurs sont des coiffeurs, mais la vente de perruques est un métier très particulier. Il faut savoir parler à des personnes qui, souvent, se sentent mal dans leur peau. Cela demande une approche globale de la personnalité, de grandes qualités d'écoute, beaucoup de finesse psychologique".*

Le succès vient vraiment au milieu des années 80 lorsqu'elle fait une démonstration au festival de la coiffure à Cannes. Elle rencontre ensuite le coiffeur Alexandre et crée pour lui une ligne de perruques. Les innovations se succèdent : implantation cheveu par cheveu, fixation instantanée, sécurisée. Les nouvelles Chevelures d'Appoint®, très légères, offrent la possibilité de nager ou de se doucher.

Dédramatiser la chute des cheveux

Sa carrière prend un nouveau tournant au début des années 90 avec la mise au point, en étroite collaboration avec le milieu médical, d'une nouvelle ligne de perruques pour aider les personnes qui ont des problèmes de cheveux à la suite de maladies, de traitements ou d'accidents. Elles sont prises en charge par la sécurité sociale. *"Nous fabriquons parfois la perruque avant la perte des cheveux. Dans certains cas, nous récupérons les cheveux d'un membre de la famille ou de proches de la patiente".*

LE CHIFFRE D'AFFAIRES ANY D'AVRAY
PROGRESSE DE 20 % EN MOYENNE
CHAQUE ANNÉE ET A ATTEINT
5,5 MILLIONS D'EUROS EN 2004

Elle organise aujourd'hui, très régulièrement, des ateliers beauté dans les hôpitaux, pour dédramatiser la chute des cheveux.

Le bien-être des femmes qui travaillent la préoccupe beaucoup. *"Je veux qu'elles se sentent bien en toutes circonstances, quel que soit leur métier, et pour ça j'essaie de les débarrasser de leurs problèmes de cheveux. Grâce à mes Chevelures d'Appoint®, elles peuvent vivre librement toutes leurs activités : travailler dans la journée, voyager, sortir le soir, participer à un dîner d'affaires ou à une fête entre amis. Elles sont toujours bien coiffées, impeccables, donc efficaces !".*

Sa société compte aujourd'hui 86 centres agréés, 8 centres franchisés et emploie au siège une trentaine de personnes qui viennent d'horizons très variés. *"J'aime bien engager des gens d'un autre domaine et les former à notre métier. Ils s'impliquent tout de suite. J'attache beaucoup d'importance à la formation. Sans formation, on se trouve vite bloqué devant un mur. Pour moi, la formation, c'est ce qui nous fait grandir".*

CHRISTIAN JULIA

Le site d'Any d'Avray sur Internet :
www.anydavray.fr



Sessions	Oser le bonheur en entreprise	Mieux se connaître pour être un bon pilote de Soi	Formation pratique au Leadership	Motivation et Empowerment
BORDEAUX	6-7 juin 2005	13-14 juin 2005	9-10 juin 2005	30-31 mai 2005
LILLE	27-28 juin 2005	23-24 mai 2005	30-31 mai 2005	26-27 mai 2005
LYON	16-17 juin 2005	6-7 juin 2005	16-17 juin 2005	9-10 juin 2005
MARSEILLE	12-13 mai 2005	27-28 juin 2005	23-24 juin 2005	3-4 mai 2005
MONTPELLIER	30 juin-1 ^{er} juil. 2005	12-13 mai 2005	16-17 juin 2005	6-7 juin 2005
NANTES	9-10 juin 2005	26-27 mai 2005	13-14 juin 2005	2-3 juin 2005
PARIS	<ul style="list-style-type: none"> • 30-31 mai 2005 • 22-23 sept. 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • 16-17 juin 2005 • 29-30 sept. 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • 9-10 mai 2005 • 26-27 sept. 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • 12-13 mai 2005 • 12-13 sept. 2005
STRASBOURG	23-24 juin 2005	20-21 juin 2005	12-13 mai 2005	19-20 mai 2005
TOULOUSE	26-27 mai 2005	19-20 mai 2005	2-3 juin 2005	9-10 mai 2005
	<i>pages 10-11</i>	<i>pages 12-13</i>	<i>pages 14-15</i>	<i>pages 16-17</i>

Sessions	Les clefs de l'évaluation	Le manager de proximité	Formation pratique à la négociation	Les clefs du dialogue social
BORDEAUX	9-10 juin 2005	6-7 juin 2005	16-17 juin 2005	27-28 juin 2005
LILLE	12-13 mai 2005	16-17 juin 2005	13-14 juin 2005	12-13 mai 2005
LYON	23-24 juin 2005	27-28 juin 2005	20-21 juin 2005	19-20 mai 2005
MARSEILLE	26-27 mai 2005	19-20 mai 2005	2-3 juin 2005	9-10 mai 2005
MONTPELLIER	27-28 juin 2005	23-24 juin 2005	9-10 mai 2005	30 juin-1 ^{er} juil. 2005
NANTES	20-21 juin 2005	12-13 mai 2005	6-7 juin 2005	6-7 juin 2005
PARIS	<ul style="list-style-type: none"> • 19-20 mai 2005 • 3-4 oct. 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • 9-10 mai 2005 • 6-7 oct. 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • 23-24 mai 2005 • 19-20 sept. 2005 	<ul style="list-style-type: none"> • 23-24 mai 2005 • 22-23 sept. 2005
STRASBOURG	23-24 mai 2005	2-3 juin 2005	30-31 mai 2005	19-20 mai 2005
TOULOUSE	2-3 juin 2005	23-24 mai 2005	3-4 mai 2005	9 et 10 juin 2005
	<i>pages 18-19</i>	<i>pages 20-21</i>	<i>pages 22-23</i>	<i>pages 24-25</i>

Institut François Bocquet

www.performances.fr/privileges/

2, rue Pasteur - 77850 Héricy - FRANCE

Tél. : + 33 (0)1 64 23 68 51 - Fax : + 33 (0)1 64 23 68 36

infos@performances.fr