

pourquoi ce guide ?

Ce guide est né de la conviction de Michel Dussaux, Rapporteur général du 58^e Congrès, que le succès d'une entreprise est lié au mental gagnant de l'entrepreneur. Réussir passe par une meilleure organisation de "soi-même" !!!

Il était donc logique de consacrer un guide pratique pour que l'expert-comptable puisse accompagner l'entrepreneur proactif et donner ainsi quelques techniques du succès. Ces conseils sont applicables aussi bien en environnement TPE et PME que dans tous les secteurs d'activité, sous réserve d'adaptation bien sûr !!!

Lisez entre les lignes et faites votre marché de nouvelles idées, de nouveaux comportements, pour le futur des entreprises clientes. Leur avenir commence aujourd'hui, à vos côtés ! Cet ouvrage n'aurait pas été possible sans la ferveur et la curiosité intellectuelle de Bérengère Bézier, Chargée de mission au CSOEC qui en assuré la conception et la rédaction. Pour faire évoluer ce guide à l'occasion d'une prochaine édition, merci de nous envoyer vos suggestions.

bbezier@cs.experts-comptables.org

rduringer@cs.experts-comptables.org

sommaire

de l'entrepreneur à l'entrepreneur proactif

L'art de manager
en deux temps,
trois mouvements...

05

06

Nouveaux temps, nouveaux dirigeants

07

I - Abécédaire de la proactivité :
astuces & ficelles pour progresser

82

II - Clés, symboles & secrets

99

Idées de produits et services
du futur pour les TPE et PME

100

Nouveaux temps, nouvelles idées

101

I - Concepts

103

II - 9 tendances à surveiller de près

106

III - 33 idées pour gagner des marchés

Epilogue

115

Index

117

Le chef d'entreprise prend appui dans la gestion quotidienne de son entreprise sur ses facultés d'organisation. Pourtant, dans l'exercice de son art, plus que jamais aujourd'hui, il doit puiser dans ses qualités humaines personnelles pour conduire son entreprise vers le succès. Le charisme, le comportement, les croyances, le respect de soi-même et d'autrui, la persévérance, la fidélité, la confiance, la compassion et le courage font partie des valeurs pour un management agile et robuste. En quelques années, le contenu du "métier" de dirigeant a fortement évolué avec un niveau d'exigence très élevé de professionnalisme. Aujourd'hui, les individus sont de moins en moins disposés à suivre un chef par le simple fait de la hiérarchie et de la contrainte. Le défi n'est donc plus de commander, mais de mobiliser l'imagination, l'esprit d'initiative, le dynamisme, le savoir

02

03

et le savoir-faire de ceux qui constituent l'entreprise.
La liste pourrait être plus longue mais se résume
en deux mots : donner l'exemple !

Le dirigeant devient plus que jamais un chef
d'orchestre qui assure l'harmonie générale, le déve-
loppement des talents de chacun dans le respect
de la partition et de l'orientation de l'entreprise vers
des objectifs ambitieux. En 2003, nous pouvons
choisir entre quatre attitudes face à l'avenir, de
la passivité à la réactivité, en passant par la réactivité
ou la proactivité, mais une seule peut provoquer
les changements attendus : la proactivité !



L'art de manager
en deux temps,
trois mouvements...

Nouveaux temps, nouveaux dirigeants

“Celui qui n’appliquera pas de nouveaux remèdes doit s’attendre à de nouveaux maux ; car le temps est le plus grand des novateurs.”

SIR FRANCIS BACON,
PHILOSOPHE ET HOMME D'ETAT ANGLAIS

I – ABECEDAIRE DE LA PROACTIVITE : ASTUCES & FICELLES POUR PROGRESSER

Aa

Anglais (négocier avec les ...)

La négociation avec des anglais est marquée par quelques grands traits à respecter : la courtoisie, le fair play, “business is business”.

Attention : les formules anodines, recèlent souvent un sens caché.

Avant la réunion : prise de contact par courriel et téléphone pour fixer précisément la date, l’heure, l’ordre du jour et le nom des participants.

- Aucun retard n’est possible.
- La réunion dure 1 heure en anglais, intra-muros.
- Rencontre : attachés aux bonnes manières, ils attendent la même chose de leur visiteur. Donner une seule poignée de main. Faire les présentations. Echanger quelques banalités devant une tasse de thé.
- Tenue vestimentaire : pour les hommes, costume classique sombre, pas de cravate à rayures ou écusson, pour les femmes, un tailleur.
- Brochure de l’entreprise en anglais.

Pendant la réunion : présentation du président de séance (chairman of meeting). Respecter scrupuleusement l’agenda. Ne pas couper la parole. Ne pas interrompre l’exposé.

- Détails à fournir : implication du projet, plan d’action, échéance, rentabilité.
- Argumentaire infallible : présentation des atouts, savoir-faire, peu de frais de structure, peu d’endettement, augmentation des résultats.
- Eclairer les zones d’ombre, les “non dits” : “by the way...”
- N’avoir aucune véhémence ni perte de self control.
- Repas : le midi, mini sandwich au bureau, le soir si nous sommes les invités, le Club privé sera de bon augure.
- Discuter à table : rugby, football, mais éviter les sujets autour de la religion, de la famille royale. Attention de ne pas faire de confusion entre gallois, écossais et anglais.

- Les ambiguïtés linguistiques :
 "Would not your project be better if" (projet à reconsidérer totalement)
 "Yes, but" rien n'est acquis.
 "It is very interesting" pure politesse, peut vouloir dire le contraire.
 "I am afraid" (au téléphone pour un rendez-vous : refus de votre interlocuteur de prendre la communication.
 "I am awfully sorry" (ambigu, introduit un avis opposé).

>> **D'une manière générale une anticipation et une bonne préparation peuvent faciliter les relations et la compréhension mutuelle.**

Américains (négocier avec les ...)

La négociation avec des américains est marquée par quelques grands traits à respecter : efficacité et puritanisme, "time is money" (importance du profit et de la gestion du temps), "team working" (envoyer ses délégués les mieux informés), attachés aux procédures.

Attention : les familiarités ou contact physique sont à éviter. Le droit change selon les Etats et la jurisprudence est omniprésente. Éviter "L'arrogance française..."

- La première prise de contact est rapide et efficace.
- Usage du prénom courant, sans familiarités.
- Respecter une distance de 70 cm pour dialoguer.
- Cartes de visite (9 x 5,3 cm) : en anglais, email, site Internet de l'entreprise.
- Tenue vestimentaire : pour un homme, costume classique, sombre, pour une femme tailleur et collants.
- Avant la réunion : une très grande préparation est nécessaire, en cas de retard prévenir la veille...
- La réunion est très tôt, 7 a.m, d'une durée d'une heure en anglais, intra muros.
- La ponctualité est essentielle.
- Ordre du jour donné en début de séance : planning d'actions, résultats à atteindre, calendrier précis.
- La concision est de rigueur, les présentations vidéo ou PAO sont courantes. Brochure de l'entreprise en anglais.
- Régler les points du contrat.
- Négocier : proposer un partenariat, exposer la stratégie à moyen terme, parler des prix (possibilité de réduction des coûts), fixer sa limite.

- Particularités locales : Boston, négociation à l'anglaise, classe et politesse. Minneapolis, froid et distant. Côte Ouest, intraitable (réglementation californienne draconienne et concurrence exacerbée). Géorgie, Caroline, l'industrie est émergente, moins d'obsession du temps.

- Repas : midi, un plateau repas ou petit restaurant branché.
- Discussion : parler à l'interlocuteur de ses études universitaires, de la scolarité de ses enfants, du dernier film à gros budget. Éviter les sujets autour de la politique intérieure, de la vie privée du président ou du racisme aux Etats-Unis.

- Expressions ambiguës :
 "Shoot first, ask questions later" (références sportives et efficacité : droit au but).

"Give me a ballpark figure" (exposer les prévisions, les chiffres, évaluer le projet).

"What's the bottom line?" (définir clairement l'objectif).

"To do your homework" (préparer la réunion, lui sera prêt).

"It's a piece of cake" (avoir une solution de rechange).

>> **Are you ready ?**

Animer (une réunion)

Une "bonne réunion" est une réunion qui donne des résultats. Formelles ou informelles, des réunions régulières sont essentielles pour évaluer les performances et vérifier si des directives ou des conseils sont nécessaires. Chacun doit au préalable s'y préparer. En réunion, garder le contrôle à chaque instant. Les petites réunions qui rassemblent les personnes strictement nécessaires sont les plus efficaces.

Attention : le succès ou l'échec des réunions régulières tient essentiellement à leur préparation. La manipulation des débats peut entraver la réussite.

Préparer

- Quel est le but ? Pourquoi cette réunion ? Quel est son critère de succès ? Qui doit participer ?
- Distribuer les documents nécessaires avant la réunion.
- Fixer un ordre du jour et le respecter.

Conduire

- Faire les présentations d'usage.
- Rappeller l'objet, les résultats escomptés et l'heure prévue de clôture.
- Vérifier que tout le monde a ses documents et approuve l'ordre du jour.
- Faire approuver le compte-rendu de la réunion précédente.
- Passer au 1^{er} point et laisser un participant lancer la discussion.
- Trouver le bon équilibre pour que les débats ne s'éternisent pas.
- Laisser chacun exprimer son opinion.
- Surveiller l'heure et le temps accordé à chaque point.
- Faire en sorte qu'une décision soit prise sur tous les sujets abordés.
- Prévoir du temps pour la clôture de la réunion.
- Résumer et s'assurer de l'approbation de tous.
- Déterminer comment traiter les points non ou peu couverts.
- Charger éventuellement quelqu'un de s'en occuper.
- Expliquer les actions à mener pour appliquer les décisions prises.
- Nommer un responsable par action.
- Fixer une date d'échéance.

>> Au cours de la réunion il est important d'écouter ses interlocuteurs, de ne pas chercher à dominer et ne pas hésiter à faire preuve d'humour pour arriver à un consensus. Mais, veiller à ce qu'une décision soit prise !

Bb

Brainstorming

Le brainstorming (remue-méninges) est une technique de créativité de groupe. Le brainstorming est un excellent moyen de développer la créativité et de recueillir un grand nombre d'idées nouvelles grâce à l'interaction des membres du groupe.

Attention : c'est une technique largement pratiquée, mais souvent mal utilisée pour obtenir un vrai bénéfice.

- Former un groupe de 5 à 12 personnes et prévoir une personne chargée de noter les idées.

- Préparer la séance : envoyer les règles aux participants et tous les éléments de réflexion à disposition.
- Accueillir et détendre l'atmosphère.
- Exposer la situation ou le problème.
- Maintenir une atmosphère sereine et libre.
- Encourager chacun à participer.
- Privilégier la quantité des idées à la qualité.
- Accorder 20 à 30 minutes pour la phase de génération des idées.
- Encourager les idées extravagantes.
- Ne pas laisser de place aux jugements, aux formules négatives, aux critiques.
- Faire une pause avant de passer à la deuxième partie et remercier les participants.
- Réunir à nouveau le groupe pour évaluer les données en fonction des contraintes de l'entreprise.
- Faire réfléchir sur le fait qu'une idée qui paraît irréalisable, une fois aménagée, peut être une bonne solution.
- Remercier les participants de leur participation active et créative.

Après la séance

- Informer l'ensemble de l'entreprise de l'évolution des idées suggérées et inciter les personnes à réagir ou à proposer des modifications.
- Garder une trace des idées émises non utilisées mais qui pourraient être une base de réflexion pour la suite.

>> Lorsqu'une solution est retenue, n'oubliez pas que le mérite revient à l'équipe toute entière. Vous pouvez faire le même type de séance avec des techniques identiques mais de façon écrite "le brainwriting".

Cc

Changement (gérer le ...)

On distingue deux formes de changement, le progressif et le radical. Il faut de ce fait analyser les éléments à court et à long terme. Les changements partiels conduisent souvent à des résultats décevants. Revoir son mode de pensée entraîne à réviser son compor-

tement et à changer l'entreprise en "organisation apprenante". Pour être efficace, tout changement doit apporter un bénéfice au client et au personnel. Une connaissance approfondie de la culture d'entreprise est nécessaire.

Attention : à la peur de la nouveauté, de l'inconnu, aux réticences du chef d'entreprise, du personnel à se reprogrammer. Éviter les réactions négatives : "pourquoi changer, puisqu'on a toujours fait comme cela ?"

- Identifier les besoins : ceux des clients et ceux du personnel. La qualité du service dépend de la qualité du processus.
- Déterminer les priorités : limiter le changement à un domaine avant de l'étendre aux autres secteurs.
- Évaluer la complexité du processus : être capable de quantifier et d'organiser toutes les composantes avec clarté et précision.
- Motiver le personnel : tenir compte de la diversité des besoins pour utiliser les talents de manière optimale et donner à chacun la volonté de progresser. Être ouvert à toutes les suggestions ; organiser des rencontres formelles ou informelles ; Intégrer les équipes dans la planification et la mise en œuvre du changement. Être attentif aux attentes des salariés.
- Définir un calendrier : à chaque changement son calendrier d'exécution. Avoir une vision à long terme tout en décidant des actions à court terme, par étapes.
- Prévoir les conséquences : une fois la stratégie conçue, évaluer les avantages et les inconvénients, le travail préparatoire et les impératifs et envisager des alternatives en cas de crise. Minimiser les aspects négatifs : être vigilant au climat moral de l'entreprise et intervenir en cas de dégradation.
- Désamorcer les résistances : contrer les réactions négatives en comprenant les réticences des salariés. Accepter les critiques, mais rester ferme si on estime avoir raison. Trouver des alliés pour combattre les critiques et le conservatisme.
- Tester et éprouver un plan d'action : appliquer des dispositifs témoins tout en surveillant le déroulement du processus avec rigueur, cela consolide la planification et augmente son efficacité. Analyser les baisses de performance pour trouver leurs causes. Favoriser les objections utiles et les critiques pertinentes des collaborateurs.

- Mettre en œuvre le changement : dans cette phase, insister sur la communication, suivre la progression du projet et demeurer ouvert à toute évolution.
- Attribuer les responsabilités : nommer des agents de changement, qui sont des salariés motivés, dynamiques, désireux de progresser, pour entraîner les autres salariés. Il est essentiel de convaincre tous les salariés d'accorder leur soutien au changement. Donner soi-même l'exemple.
- Transformer la culture : créer un environnement de travail agréable et fonctionnel. Célébrer les succès et lier la rémunération aux performances.
- Combattre les résistances : donner à chacun un rôle important dans la réussite du projet. Être compréhensif et chaleureux en cas d'opposition. Prendre au sérieux toutes les formes de résistance et y répondre de manière efficace.
- Consolider le changement : contrôler régulièrement la progression, évaluer les performances et le taux de satisfaction client. Réactualiser régulièrement sa politique à long terme. Réaménager pour améliorer. Redéfinir les objectifs, corriger les comportements. Être à l'écoute des autres et remobiliser le personnel.
- Elargir régulièrement les objectifs pour faire progresser le changement tout en restant réaliste.
- Maintenir la dynamique : l'élan initial se brise souvent à cause d'une stratégie non suffisamment renouvelée et d'une motivation en baisse.
- Recentrer le changement : dégager les ressources financières nécessaires en privilégiant les secteurs à forte rentabilité. Développer les ressources humaines et former les individus en commençant par soi !

>> Le changement est primordial pour l'entreprise. Aller volontairement à la rencontre du changement est la meilleure façon d'affronter l'avenir. Conduire le changement, c'est à la fois l'organiser avec rigueur et créativité mais aussi accompagner l'équipe dans la transition avec écoute et conviction.

Charisme (développer son...)

Le charisme est une sorte de rayonnement invisible. Etymologiquement charisme signifie grâce d'origine divine. Le charisme est

la conséquence de plusieurs facteurs qui procurent à une personne un certain prestige, un certain ascendant sur les autres. Le charisme n'existe que dans le rapport aux autres, c'est l'expression de la communication d'une personne vers une autre personne. Si la communication verbale joue un rôle dans le charisme, c'est surtout la communication non verbale qui prime.

Attention : à ne pas être trop effacé. Savoir s'imposer en douceur. Ne pas avoir peur de déplaire ou craindre l'échec. Oser affirmer ses opinions.

Dix points sont essentiels pour développer son charisme

- Le regard : il doit être franc sans être agressif pour établir un vrai contact sans être intrusif. Regarder une personne dans les yeux mais pas plus de deux à trois secondes, pour ne pas générer un malaise. (On doit pouvoir dire quelle est la couleur des yeux de son interlocuteur). Le regard traduit nos pensées. Le regard peut transporter des messages dont nous ne sommes pas conscients et qui peuvent être négatifs. Penser à des images positives.
- Le langage du corps : faire parler son corps, mais ne pas lui faire dire n'importe quoi. Commencer par se regarder dans un miroir et s'observer. Qu'inspire votre démarche, votre façon d'être ? Le langage du corps est influencé par nos états internes et inversement (pour agir sur ses états internes on peut commencer par adopter une bonne posture). Se redresser pour inspirer la confiance (sans rigidité), la tête bien droite. Respirer tranquillement (respiration abdominale).
- Avoir confiance en soi, être conscient de soi : le développement personnel, l'estime de soi, la cohérence personnelle constituent probablement les éléments clés du charisme. Si ce que l'on montre (comportement) est en accord avec ce que l'on ressent (état interne) et ce que l'on pense (processus mentaux) une part importante du chemin est faite. Se positionner clairement, ne pas s'excuser d'être là. Une bonne image de soi semblerait précéder le succès. Nul n'est parfait mais il est inutile de se juger négativement.
- La voix : certaines voix doivent être travaillées. Mais la voix ne fait pas tout, s'il n'y a pas de contenu, de moralité. Parler avec autorité, mais sans écraser, dans le respect de l'autre. Poser sa voix, comme l'on pose son regard et essayer de visualiser les mots. Un débit lent est plutôt favorable.

14

- Etre compris : on rejette, en effet, ce que l'on ne comprend pas. Se mettre en phase avec son interlocuteur.
 - L'écoute : le charisme nécessite une écoute forte, attentive, suivie par le regard. Montrer un intérêt sincère pour les personnes.
 - La tenue vestimentaire : soigner sa tenue, s'habiller en fonction de ce que l'on est et des circonstances. Une tenue trop sophistiquée, trop décalée, trop excentrique n'est pas favorable.
 - Développer ses compétences : notamment en matière de communication.
 - Leadership et charisme : tout comme le manager, le leader dirige ; la différence se situe dans la nature des liens qu'ils établissent avec les autres. Le leader est accepté de façon naturelle grâce à son charisme. Avoir du charisme, être un vrai leader nécessite une grande maîtrise de soi et de savoir prendre de la hauteur.
 - A chacun son charisme : il n'existe pas un charisme mais différents types de charisme. Notre charisme n'a rien à voir avec notre taille, notre poids, notre beauté. Il est davantage la conséquence de ce que nous sommes et de ce que nous en manifestons.
- Quelques chiffres issus de la recherche : nous sommes capables de produire 700 000 signaux différents, 250 000 expressions au niveau de notre visage, quant à nos mains, on dénombre pas moins de 5 000 gestes différents, enfin notre corps peut produire 1 000 postures différentes. C'est dire l'infinie variété et possibilité d'expressions de notre corps !

>> Acquérir et développer son charisme est à la portée de tout à chacun si l'on accepte de laisser de côté quelques idées reçues ou croyances. D'une façon générale, aimer les gens, les respecter ouvre les voies du succès. Respecter toujours une parole donnée et prendre de la hauteur tout en restant proche des autres.

Clients (garder le contact avec ses (futurs)...))

La relation que l'on construit avec ses futurs clients se fait principalement par correspondance. C'est l'opportunité de les convaincre d'acquiescer produits ou services. Le site internet est juste un instrument commercial de présentation des activités mais ne remplace pas le contact. L'utilisation du courrier électronique peut aider.

Attention : ne pas penser que la page Web ou que l'intérêt pour les produits ou services proposés suffisent.

15

- Faire attention à la grammaire : point important qui peut faire perdre des ventes. Les erreurs importantes nuisent à la crédibilité.
- Toujours relire avant d'envoyer.
- Savoir convaincre : il est important de répondre à toutes les questions posées. Maîtriser son sujet et donne l'impression que l'on prend le cas précis à cœur, que c'est le principal sujet de préoccupation à ce moment là.
- Pour être totalement convaincant, penser à tester les produits et services que l'on propose, rien ne remplace l'expérience et la connaissance.
- Connaître tous les avantages et désavantages pour être capable à tout moment de trouver la réponse adaptée aux questions.
- Utiliser des termes d'où transparaissent passion et motivation. Si l'on a des difficultés pour cet exercice, imaginer quelles peuvent être leurs attentes.
- Ne pas hésiter à insister sur la simplicité d'utilisation du produit, l'intérêt du service.
- Mettre en avant les résultats qui mettent en valeur la qualité de la prestation.
- Le contact doit se faire régulièrement.
- Prévenir de tout changement sur le site Internet.
- Informer de la sortie de nouveaux produits, ou du lancement d'une opération de promotion.
- Ne pas hésiter à investir du temps pour un client sceptique, il a souvent un grand potentiel qui peut déboucher sur une vente concrète.
- Ne pas se décourager devant les critiques, elles peuvent être constructives pour faire évoluer le produit.

>> Un client potentiel prend le temps d'écrire, c'est sans doute qu'il est intéressé et c'est une opportunité pour l'entreprise qu'il ne faut pas laisser passer. Il ne demande qu'à être convaincu et séduit, alors tout est possible si on y accorde l'attention méritée.

Coach (être un bon ...)

Le coaching pour aider à travailler non pas plus, mais différemment. C'est communiquer des apprentissages qui permettront à la personne coachée d'imaginer elle-même ses propres solutions et à terme de devenir autonome. Un bon coaching peut aider les collaborateurs, les clients, à mieux gérer un certain nombre de difficultés : conflits, stress, mauvaise communication, manque de clarté sur l'avenir professionnel, changement de poste, nouvelle mission, évolution forte de l'entreprise. Il permet d'une part d'apprendre à regarder différemment sa situation pour renforcer son efficacité et élargir ses marges de manœuvre, d'autre part de faire émerger les talents pour mieux s'adapter à l'obligation d'excellence dans l'univers du travail.

Attention : à une gestion des ressources humaines verticale, où le facteur humain, l'individu et son capital personnel sont délaissés. Éviter le manque ou la mauvaise écoute des clients.

- Mobiliser une capacité d'écoute conséquente : pour saisir les besoins de mon collaborateur ou de mon client ; pour détecter les micros-signaux qui fournissent des renseignements importants ; pour décoder les informations émises, verbales ou non.
- Utiliser les "niveaux logiques de Dilt" pour analyser son interlocuteur, la situation, les activités, les problèmes et déterminer le bon niveau d'intervention :
 - Niveau environnement : où ? quand ?*
 - Niveau actions et comportement : quoi ?*
 - Niveau savoir-faire : comment ?*
 - Niveau valeurs et croyances : pourquoi ?*
 - Niveau identité : qui ?*

Si le coaché est un client, fixer le cahier des charges précis fixant la durée, les objectifs, le calendrier et le déroulement de l'accompagnement.

- Apprendre au coaché à changer de regard.
- Par exemple dans le relationnel, en cas de conflit entre deux personnes, attendre que l'autre change nous limitera dans nos actions. Il faut donc changer notre relation à l'autre, changer également notre regard sur l'autre en recherchant les qualités de notre

“ennemi”. Ces actions ne dépendent que de nous, notre capacité d'intervention est renforcée.

- Utiliser des outils et des techniques appropriés.
- Apprendre à déjouer la résistance au changement en focalisant la résistance du coaché sur des éléments accessoires : instaurer une relation de qualité ; devenir un bon communicant ; adopter une souplesse comportementale et intellectuelle pour s'adapter aux diverses situations et objectifs.
- Instaurer une relation de qualité.
- Devenir un bon communicant.
- Adopter une souplesse comportementale et intellectuelle pour s'adapter aux diverses situations et objectifs.

>> **Le grand bénéfice d'un bon coaching est d'accroître les chances de garder les meilleurs éléments de son entreprise en offrant à ceux-ci les conditions de leur développement personnel et ainsi de se donner tous les atouts pour fidéliser ses clients. Le coach ne donne pas des réponses, il aide à les trouver.**

Communication

Les formes de communication sont multiples dans l'entreprise mais visent toujours à transmettre un message. Mieux communiquer, c'est : être efficace, détecter les barrières, être positif, s'exprimer clairement, choisir sa méthode en fonction du message à communiquer (écrit, oral, gestes symboliques, visuels, multimédias). Le langage du corps a son importance, il peut tout aussi bien améliorer la communication que la détériorer.

Attention : ne pas penser que l'information, c'est le pouvoir et de ce fait ne pas la partager. Toujours se mettre à l'écoute des collaborateurs. Communiquer ne se fait pas naturellement, il faut s'investir personnellement et remettre en cause ses comportements.

- Apprendre à écouter. Il existe différents types d'écoute : l'empathie (attitude de soutien et d'aide pour aider l'autre à s'exprimer), l'analyse (chercher des informations concrètes par des questions et essayer de connaître des faits et des opinions), la synthèse (orienter volontairement l'échange vers une voie tracée).
- L'écoute attentive inspire confiance et évite les malentendus, l'effet miroir des paroles et des gestes favorise la relation avec

l'autre. Les trois étapes d'une communication réussie sont : l'écoute attentive, la réponse éventuellement accompagnée d'une demande d'éclaircissement et l'action.

- Poser les bonnes questions : elles ouvrent la voie de la connaissance et de la compréhension. Les questions ouvertes lancent la discussion, les questions fermées avec pour réponse oui/non pour une information précise... .
- Pour obtenir une réponse précise, poser une question précise.
- Lire efficacement : analyser ses lectures.
- Accueillir ou prendre congé courtoisement, c'est primordial. Il faut être vigilant aux différences culturelles, très variables d'un pays à l'autre.
- Echanger des informations : La transmission d'informations requiert d'être compris, par la reformulation, mais aussi d'avoir compris en donnant un feed-back objectif et dégage de tout préjugé.
- Exploiter les technologies informatiques : le choix est vaste et constitue un centre de messagerie permettant aux chefs d'entreprise de recevoir et de transmettre des informations au niveau mondial. La télécopie ou le fax restent un moyen pratique de gérer son temps, le réseau Internet permet d'accélérer le flux de l'information, sa gestion se fait en temps réel. L'amélioration de la qualité passe par le contrôle du volume de ces informations. N'envoyer que les messages nécessaires, être bref, répondre sans tarder aux messages reçus.
- Développer ses compétences : un communicant performant sait faire passer des messages écrits ou oraux à un individu ou à un groupe en s'assurant d'une mutuelle compréhension.
- Faire un briefing : donner des instructions pour les collaborateurs, rapport d'événements ou plan d'action pour un client. S'assurer de la compréhension en demandant un feed-back, le résumer ou le faire résumer par écrit. La plupart des briefings impliquent de déléguer les responsabilités, de donner des instructions précises, de fixer une date de compte-rendu, et si un projet n'avance pas correctement, prévoir un autre briefing.
- Préparer les réunions : formelles ou informelles, les réunions en tête à tête avec les collaborateurs une fois par mois permettent d'évaluer les performances et de vérifier si des directives ou des

conseils sont nécessaires. Elles doivent être bien préparées, avec un ordre du jour en respectant le timing, sans oublier qu'une bonne réunion donne des résultats. Distribuer les documents nécessaires avant le début de la réunion, trouver un équilibre permettant d'avancer dans la discussion tout en permettant à chacun d'exprimer son opinion. Pour clore résumer, s'assurer que ce résumé obtient l'approbation de tous et expliquer les actions pour mener à bien les décisions prises. Nommer un responsable par action et fixer des échéances.

- Communiquer oralement : l'événement et l'intervention bien préparés s'avèrent fructueux. Les images ont plus de poids que les mots, il ne faut donc pas hésiter à employer des techniques audiovisuelles. Faire passer un message s'effectue en trois phases : le présenter, le délivrer et le répéter.

La capacité maximale d'attention soutenue d'un individu est de 20 à 45 minutes, aussi susciter des réactions, s'exprimer en se déplaçant avec assurance, fixer le centre de l'auditoire, trouver le contact du regard, encourager l'assistance à participer et s'il n'y a pas de questions, poser des questions au public. Ne pas hésiter à utiliser l'humour pour détendre la salle.

- Dispenser une formation et organiser des séminaires : ce sont des formes de communication essentielles sur des secteurs vitaux de l'entreprise.

- Négocier pour gagner : négocier sur la base des besoins du client vous assure un maximum de contrôle des débats avec un minimum de risques.

- Communiquer pour se créer une identité : c'est exister vis-à-vis du public, de ses homologues et se positionner sur le marché. L'image aide à gagner les faveurs du public, c'est pourquoi l'impact visuel est un atout majeur : logo, couleurs... L'identité est un puissant outil de marketing et de recrutement, changer d'identité, c'est se fixer un objectif et une stratégie ainsi que l'image que l'on souhaite transmettre. On compare alors cette image à la réalité et on agit pour les rapprocher. Chacun des éléments de cette identité est ensuite utilisé dans les documents internes ou externes de façon homogène. Un site web principale source d'information des entreprises, bien conçu, permet de communiquer efficacement

avec un coût relativement faible, les images animées lui ajoutent de l'attrait. Toute communication pour améliorer la perception induit de vérifier que le message est bien passé, auprès des salariés, des clients ou par le biais d'une enquête sur un groupe cible.

>> D'une manière générale, toute l'entreprise est impliquée dans la démarche d'amélioration de la communication.

Convaincre (savoir ...)

Convaincre, c'est tout d'abord communiquer, donc établir de réelles relations humaines, en respectant l'autre, sans jamais, cependant, se détourner de son objectif initial. Il existe des techniques pour convaincre efficacement et se donner toutes les chances d'aboutir. Le discours doit être ferme, mais souple et clair. C'est aussi faire parler l'autre, l'écouter, utiliser les désaccords pour progresser.

Attention : être convaincant ne veut pas dire être autoritaire et dictatorial.

- Etablir le contact chaleureusement : regarder dans les yeux son interlocuteur pendant les échanges.
- Sourire dès le début de l'entretien, sans laisser ses préoccupations prendre le dessus.
- Se présenter clairement et utiliser le nom de son interlocuteur : je le reconnais comme une personne.
- Diriger l'entretien : valoriser les questions pour lui montrer qu'elles le concernent. Recentrer l'entretien si on ne souhaite pas répondre tout de suite à une question, mais ne pas oublier d'y répondre par la suite. Renforcer les questions : "justement à ce propos, j'aimerais savoir..." Appuyer le discours avec des gestes, sans trop en faire cependant. Utiliser les mouvements du corps pour marquer sa conviction.
- Faciliter l'entretien pour faire avancer la discussion : pour s'exprimer, utiliser le "je". Exprimer clairement ce que l'on pense avec des explications précises : pas de périphrases, être concis et laisser l'autre s'exprimer.
- Poser des questions pour inciter l'autre à s'exprimer. Celui qui parle le moins est souvent celui qui sort gagnant : amener son interlocuteur sur notre propre terrain par des questions. Ainsi : on le comprend

mieux, on le cerne mieux ; on peut obtenir son accord peu à peu.

- Faire préciser les objections.
- Faire le point sur l'avancement de la discussion.
- Faire réfléchir à nos arguments et lui faire préciser les siens.
- Demander des explications pour montrer son intérêt.
- Etre positif : éviter les négations et les formules interro-négatives. Susciter des réponses positives dans la formulation des questions et dans le vocabulaire utilisé ("pas avant le...< > à partir du...").
- Réagir rapidement aux interventions pour montrer que l'on écoute.
- Utiliser les compliments pour valoriser l'interlocuteur.
- Accepter les compliments et le manifester clairement.
- Savoir remercier.
- Oser dire "non" et expliquer pourquoi sans s'excuser ou se justifier.

Il faut savoir poser des limites si nécessaire.

- Vérifier régulièrement que l'on est bien compris.
- Rétablir la communication si je sens que l'autre fuit ou devient agressif en lui donnant l'opportunité de s'exprimer.
- Reformuler et s'assurer de son accord.
- Conclure l'entretien en faisant en sorte de laisser une bonne impression pour la prochaine entrevue. Remercier et raccompagner son interlocuteur.

>> L'entretien même pour convaincre est avant tout un dialogue mais que l'on contrôle et que l'on anime.

Courriels (gérer le flot de ...)

"Courriel" (terme officiellement adopté en France en 2003) équivaut au terme anglais "e-mail". Les courriels améliorent notablement la qualité de vie, notamment au travail et facilitent le relationnel avec la hiérarchie.

Attention : nombreux sont les professionnels qui se plaignent de ne plus arriver à gérer un volume de courriels quotidiens de plus en plus important : jusqu'à 100 messages par jour pour certains ! Si l'on passe 5 minutes sur chaque...

- Ne manipuler chaque message qu'une seule fois. Y répondre immédiatement, le transférer, le classer, l'imprimer ou le jeter.
- Ecrire des messages courts ou envoyer des fichiers attachés

avec un résumé rapide dans le corps du courriel.

- Eviter les allers-retours de mails inutiles. Ajouter aux messages des phrases telles que : "inutile de répondre", "merci d'avance" ou "pour info"... si vous n'attendez pas une confirmation.
- Quand l'échange de courriels devient une discussion décrochez votre téléphone pour entretenir une vraie conversation.
- Parler courriel : la fonction "copie de courtoisie" (ou encore "copie conforme" et "copie carbone") s'adresse aux personnes que l'on souhaite informer mais auxquelles on ne demande aucune action ni réaction. Avant de placer des noms en copie, demandez-vous si ce message intéresse vraiment toutes ces personnes. Peut-être se contenteraient-elles d'un simple résumé ? Vérifier toujours l'orthographe et la grammaire du message, comme pour une lettre. Un mail reste dans un dossier...
- Ne pas envoyer un courriel sous le coup de la colère. Le conserver, le relire, une fois calmé on peut alors l'envoyer.
- Vérifier que les fichiers joints sont bien attachés afin d'éviter un second envoi.
- Utiliser la fonction "Confirmation de lecture" (ou "accusé de réception") pour les courriers importants, afin de vous assurer que votre correspondant a bien reçu votre message.
- Eviter d'écrire en lettre majuscules qui simulent le fait de crier.
- Etre toujours conscient que le message pourra être retransmis à d'autres ou conservé indéfiniment : rester prudent dans le contenu comme dans la forme.
- Faire attention : la "copie de courtoisie invisible" ou copie cachée : permet de masquer certains destinataires d'un message. Cette fonction peut se retourner contre son utilisateur si le destinataire officiel s'aperçoit qu'il n'est pas la seule personne informée. Répondre à tous : on vous envoie un courriel collectif. En cas de réponse, en cliquant sur "répondre à tous", tous les destinataires seront au courant ! La signature automatique : ajouter votre signature et le nom de l'entreprise au bas de tous vos messages. Pensez à la désactiver lorsque vous envoyez des blagues, des messages personnels à l'extérieur. Les groupes de diffusion : un groupe clients, un groupe par département de l'entreprise, un groupe d'amis de l'extérieur... Ils évitent de sélectionner une série d'adresses pour

chaque message collectif. Vérifier que tous les noms sont bien dans les bons groupes. Un clic erroné peut engendrer des soucis.

>> **A vous de jouer !**

Créativité (développer sa ...)

A la naissance, nous disposons tous d'un potentiel créatif. La créativité peut aider tout un chacun à développer ses talents, et permet de retrouver la confiance et l'intérêt dans le travail. Il offre la possibilité de se reprogrammer positivement.

Attention : Une attitude négative, un stress excessif, la peur de l'échec, la conviction de ne pas être créatif sont des freins.

- Se poser des questions (positives...), sans cesse. Et si...
- Faire attention aux petites idées qui seront peut-être les générateurs de grandes idées.
- Laisser son esprit vagabonder.
- Diversifier les activités de loisir.
- Faire régulièrement des choses inhabituelles.
- Imaginer la fin des livres.
- Trouver toujours plusieurs réponses à une question, en adoptant différents points de vue.
- Considérer les erreurs comme des points positifs pour avancer.
- Prendre le temps de se ressourcer quand on ressent une panne d'énergie.
- Poser des questions sans avoir peur d'être ridicule.
- Faire entrer l'humour dans sa vie.
- Ne pas hésiter à se remettre en cause pour s'améliorer.
- Récolter des informations de divers horizons.
- Noter toutes les idées qui traversent l'esprit, sans jugement.
- Faire appel aux deux hémisphères du cerveau et à l'intuition.

>> **Lancez-vous, réveillez le générateur d'idées qui est en vous, que ce soit dans votre vie personnelle ou professionnelle, vous ne le regretterez pas !**

Crise (faire face à une situation de ...)

Les crises ont la particularité d'obliger les managers à des décisions difficiles qui remettent complètement en cause leurs schémas habituels, en même temps qu'elles sollicitent leur réelles capacités

au leadership et au management en situation critique.

Attention : ne pas croire que "ça n'arrive qu'aux autres..."

- Elaborer des scénarios : véritables plans d'anticipation. L'entreprise doit imaginer toutes les situations susceptibles de déclencher une crise et préparer des arguments adaptés pour y faire face.
 - Repérer les éléments annonciateurs : si les accidents arrivent sans crier gare, certains indices peuvent toutefois donner l'alerte. Le service consommateurs s'il existe dans l'entreprise est un excellent baromètre, tout comme un article de presse soulignant les lacunes ou les faiblesses d'un secteur.
 - Le temps est la contrainte numéro 1 en situation de crise. Mais agir vite ne veut pas dire agir dans la précipitation. Le choix d'une tactique appropriée à la situation doit être pesé, sous peine de voir l'incendie se répandre dans toute la maison.
 - Réfléchir et organiser : évaluer le risque réel d'explosion.
 - Prendre du recul : replacer les choses sur un terrain rationnel.
 - Choisir vite son registre : selon les cas, différentes stratégies sont envisageables : reconnaître sa faute, la nier complètement, la renvoyer sur un autre acteur ou déplacer le débat sur un problème plus général. L'important est parfois de gagner du temps pour mieux comprendre ce qui s'est passé.
 - Se trouver des alliés : légitimer son discours en faisant intervenir des personnalités indépendantes dont la crédibilité et la notoriété viennent au secours de l'entreprise.
 - Distribuer les rôles : charger quelqu'un de prendre en note minute par minute tout ce qui se dit et se décide. S'organiser pour gérer l'afflux de demandes d'information : clients, fournisseurs, presse, pouvoirs publics, consommateurs finaux qui se bousculent pour savoir ce qui se passe. Il est important de définir à l'avance qui va dire quoi, à qui, comment, et quand.
- Si l'ampleur de la crise est limitée, l'information peut être gérée en interne, une ou deux personnes centralisant tous les appels.
- A chaque public son média : quand un produit grand public est mis en cause, il faut prévoir une ligne d'information, voire un numéro Vert. Pour les interlocuteurs professionnels (clients, fournisseurs...), la meilleure solution consiste à les informer par fax en joignant les éventuels communiqués de presse.

- Mobiliser l'interne : tous les salariés doivent être mis au courant du problème et de la réponse qu'y apporte l'entreprise. Bien gérée en interne, la crise peut d'ailleurs avoir la vertu de fédérer tous les membres de la société face aux attaques dont elle est la victime : ils deviennent alors un puissant allié.

- Rédiger un communiqué : l'honnêteté et la transparence sont plus que jamais de rigueur pendant la tempête. L'essentiel est de donner des informations fiables. Chaque mot doit être pesé. Faire relire son communiqué par un expert si nécessaire.

- Humaniser son discours : pour montrer que l'on comprend les inquiétudes de l'opinion.

La meilleure communication consiste donc à ne pas nier qu'il s'est passé quelque chose mais à indiquer que tout va être mis en œuvre pour comprendre les faits et prendre les mesures nécessaires afin qu'ils ne se reproduisent pas.

- Parler d'une manière simple.

- Illustrer et non affirmer.

- Ouvrir des perspectives : la communication ne peut reposer uniquement sur un discours. Elle suppose que soient menées en parallèle des actions (études, expertises, contrôle, réparation aux victimes...) dont l'annonce et les conclusions vont rythmer les communiqués.

- En cas de lancement d'un plan social : évaluer les risques, préparer les esprits, choisir le moment avec soin, communiquer pour ne pas laisser l'exclusivité de la parole à l'opposition, ouvrir des perspectives en décrivant clairement la logique économique mais aussi humaine du plan, en vous projetant dans le long terme et en bannissant tout jargon technique et surtout la fameuse "langue de bois".

>> En situation de crise, quelque soit le niveau, ne pas rester isolé est préférable. Faire appel à un expert peut aider à passer le cap plus facilement.

Dd

Découvrir de nouveaux territoires

L'entreprise doit savoir se remettre en cause pour devancer ses adversaires. L'entreprise doit savoir réinventer son secteur d'activité, arriver la première sur les nouveaux marchés. Si elle souhaite redessiner les frontières du secteur ou renouveler son domaine d'activité, elle devra saisir les opportunités qui se présentent, anticiper l'attitude des clients et réussir à motiver l'ensemble de son effectif.

Attention : la formation du personnel est essentielle. Une position de leader ne se défend pas, elle se conquiert constamment. Sans le renier, il ne faut pas vivre seulement dans le passé.

- Quels sont les atouts de l'entreprise ?

- S'allier avec de nouveaux partenaires pour posséder les compétences dont l'entreprise aura besoin demain.

- Harmoniser la technologie pour concevoir des produits aux prix très raisonnables et présentant de nouveaux avantages à une clientèle de plus en plus exigeante.

- Mettre en place de nouvelles règles dans le secteur d'activité.

- Servir des expériences pour mieux préparer son avenir.

- Proposer de nouveaux avantages à sa clientèle.

- Analyser le marché actuel et potentiel, les résultats, les compétences et la flexibilité.

- Etudier les tendances et les ruptures qui menacent le marché actuel.

- Etre clairvoyant : volonté d'avoir un impact sur la vie de ses clients. Placer l'imagination au même niveau que la prévision.

- Changer son regard sur le marché actuel. L'entreprise qui se considère comme un portefeuille de compétences et non comme un portefeuille de produits aura la possibilité d'étendre ses activités.

- Susciter la curiosité sans limite de son personnel.

- Construire son avenir : avoir une idée claire et optimiste de l'objectif fixé.

- S'entourer d'un maximum de précaution, car les moyens engagés sont relativement importants. Mesurer les résultats régulièrement.

- Favoriser un esprit d'initiative et une plus grande part de responsabilité chez les salariés.
- Utiliser les moyens disponibles de façon optimale mais se concentrer sur des objectifs clés.
- Assimiler de nouvelles compétences.
- Avancer vers l'avenir : une compétence fondamentale est un ensemble de savoir-faire et de techniques grâce auxquels l'entreprise propose un nouvel avantage. Elle satisfait à trois critères : le client porte une valeur affective considérable au produit. La différenciation permet à l'entreprise de présenter un produit inédit. L'entreprise doit imaginer les nombreuses applications possibles qu'offre cette compétence.
- Découvrir les futurs espaces concurrentiels avant la concurrence : Le "marketing expéditionnaire" consiste à lancer des séries brèves dans des zones géographiques limitées. Le problème de ces multiples essais réside dans leur coût et leur durée. C'est pourquoi le marketing expéditionnaire réalise des études très rigoureuses et est en mesure de tirer des enseignements après chaque essai pour se rapprocher du produit idéal.
- Donner le nom d'une marque standard à l'ensemble de ses produits, garantie de leur qualité. Mais il ne faut pas que la marque reflète uniquement une catégorie de produits, car ceux-ci ont une durée de vie limitée. Au contraire, dans l'esprit du consommateur une marque doit évoquer un domaine de compétences.
- Créer et développer de nouveaux avantages décisifs dans le but de découvrir de nouveaux espaces vierges pour surprendre le client en anticipant ses besoins, la société doit engendrer des compétences, uniquement dans quelques domaines particuliers.

>> Une entreprise lucide qui se remet en cause, qui entrevoit de nouveaux marchés, aura l'avantage sur ses concurrents. Cela passe par une organisation de l'entreprise adaptée à sa stratégie. Chaque salarié doit être conscient qu'il a un rôle à jouer dans cette démarche.

Difficiles (gérer les personnalités ...)

Nous passons beaucoup de temps à travailler, nous devons être toujours plus rapide, toujours plus efficace. Nous avons besoin de notre énergie pour autre chose que pour affronter les personnes

difficiles. La confrontation et l'agression ne peuvent que rajouter au stress que nous subissons. En face de personnalités difficiles, c'est à nous de faire les efforts grâce à quelques techniques...

Attention : prendre en compte la multiplicité des facteurs humains.

- Identifier l'objectif précis à atteindre malgré les personnalités.
- Faire en sorte de rendre le contact plus plaisant.
- S'interroger pour savoir si certains problèmes ne viennent pas d'un conflit entre deux membres de l'équipe.
- Intégrer le fait que l'on ne peut pas les changer pour augmenter la tolérance. Réfléchir aux travers pour lesquels nous pourrions être perçu comme difficile.
- Prendre de l'assurance : cela revient à considérer les autres comme des égaux, et à s'octroyer son propre droit d'être traité comme un égal par eux. Prendre de l'assurance en sachant exprimer nos sentiments, en étant honnête et en restant poli mais ferme.
- Garder son calme en toutes circonstances.
- Savoir exprimer à une personnalité difficile en quoi son comportement compromet la capacité de l'équipe à obtenir des résultats. Lui proposer une solution positive pour améliorer les choses.
- Se remettre en cause : le problème ne viendrait-il pas de moi ?
- Ne pas répondre pas à la colère par la colère : selon le type de colère, se mettre en position d'écoute ou demander à reporter l'entrevue. Essayer de repérer la colère qui monte pour la stopper.
- Devant la bouderie et le silence, rester impassible.
- Apprendre à repérer le chantage affectif et ne pas culpabiliser. Garder son assurance, le chantage sera sans effets.
- Maintenir l'esprit d'équipe en fixant l'attention de tous sur les menaces extérieures à l'équipe.
- Poser des questions ouvertes aux personnes peu communicatives pour les encourager à parler.
- Demander aux personnes rêveuses ou inattentives de confirmer qu'elles ont bien compris et de reformuler.
- Exploiter les talents des solitaires qui souvent travaillent avec assiduité. Les joindre plutôt par téléphone. Leur accorder le droit à l'intimité.
- Demander par écrit des renseignements aux personnes qui ne partagent pas l'information.

- Ménager les personnes susceptibles. Veiller à faire des critiques objectives, précises qui relèvent du travail et non de la personne.
- Consulter les rôleurs au préalable sur les décisions qui les concernent directement.
- Demande aux pessimistes de préciser leur point de vue, de proposer une solution. Oter leur peur en assumant la responsabilité des décisions.
- Ne pas encourager les préjugés, essayer de montrer qu'ils ne sont pas fondés, et surtout ne pas les renforcer.
- Veiller à ce que les personnes trop sûres d'elles partagent leur réussite et reconnaissent la valeur des contributions des autres membres de l'équipe.

>> En général, orienter les performances de l'équipe vers les clients. Le dirigeant est le garant de l'esprit d'équipe, de la cohésion des actions pour la réalisation des objectifs communs tout en tenant compte de la diversité. Les autres sont différents, on ne peut fondamentalement les changer, une adaptation à leur fonctionnement est donc nécessaire, tout en gardant l'espoir de les faire peu à peu évoluer, pour leur bien et le bien de tous.

Ee

Equipe et créativité

A époque nouvelle, esprit nouveau, le rôle du management n'est plus de contrôler l'entreprise mais de libérer sa créativité. On peut agir sur la créativité, on peut la mesurer et déterminer son impact sur le chiffre d'affaires et la rentabilité. Il s'agit de regarder de plus près les initiatives créatives, d'en chercher l'origine, la fréquence et le devenir. Il s'agit aussi d'associer la créativité à tous les aspects de la vie de l'entreprise.

Attention : la créativité n'est pas une perte de temps !

Faire l'audit de la créativité

- Les faits : évaluez votre productivité créative, sa proportion sur le chiffre d'affaires depuis 1 an, depuis cinq ans, sa valeur comptable...
- Les artisans de votre créativité : qui propose ? Qui appuie ? Qui réalise ?...

- L'occasion : pourquoi ces initiatives ? On ne sait pas, problèmes spécifiques, benchmarking, situation d'urgence, décision réfléchie...
- Le concept : quels éléments du système de créativité de l'entreprise ont stimulé telle ou telle initiative ?
- Le suivi : quelle progression pour cet échantillon d'initiatives ? Quelles sont les entraves au bon déroulement ?
- Le benchmarking : intéressez vous à la culture d'entreprise de vos concurrents. Que faites vous pour motiver et stimuler l'ensemble du personnel ? En quoi votre entreprise peut-elle se distinguer de façon continue et efficace ?...
- Les hommes : qu'en est-il du recrutement ? Qui sont les meilleurs talents créatifs des différents secteurs ? ...
- Le capital créatif : quels systèmes pour l'évaluation des capacités créatives, des performances, pour générer des idées, pour les conserver et les protéger, pour les mettre en œuvre, pour récompenser les auteurs ?...

Faire place nette dans les esprits

- S'arracher aux réflexions liées à la tâche en cours, lourdes de doutes et de peurs. Réorienter la concentration sur des sujets ne possédant aucune charge d'angoisse.
- Donner libre cours à la fantaisie, tout en guidant l'imaginaire, telle est la voie éprouvée qui permet de faire le vide dans la tête. La créativité commence par la génération d'idées, leur sélection, leur développement et leur mise en œuvre en exigeant aussi. Pour cela, il est crucial de s'ouvrir au monde extérieur, de se confronter à des cultures divergentes.

Faire place nette dans les bureaux

- Créer une île de l'imagination au milieu de l'océan du quotidien, ce n'est pas seulement créer un espace c'est avant tout créer un état d'esprit. L'agencement de l'espace, confortable et stimulant, ni trop ouvert ni trop fermé, établit subtilement une liberté psychologique accrue.
- Faire passer un message clair et net : infuser, imprégner et instiller partout dans l'entreprise le respect de la créativité. Le premier élément pour une création collective harmonieuse : il faut y croire et le faire savoir. Il faut éliminer tous les vestiges, les préjugés qui y font

obstacle et pour le changement de culture, il appartient à la direction d'élaborer une vision enthousiasmante et de fournir les ressources et le soutien moral nécessaires. La communication est primordiale dans l'épanouissement d'une culture créative.

Mettre l'entreprise au défi avec art

- Le langage : formulation attentive, vivante et expressive.
- Le contexte : un défi ne peut être purement rhétorique, il s'inscrit dans une situation concurrentielle.
- Les ressources : des objectifs ambitieux pour votre équipe sous entendent de fournir les supports et les ressources nécessaires.
- La préparation : il ne faut pas se précipiter sans savoir où l'on va, les leaders créatifs préparent minutieusement les défis qu'ils soumettent.
- La discipline : quiconque promet de respecter un délai s'engage à tenir bien d'autres promesses.
- La complicité : le leader lance un défi autant pour lui-même que pour son équipe.
- L'empathie : elle suppose pour le leader de mesurer les difficultés du processus créatif, de faire preuve d'une grande souplesse, d'improviser, de chercher à s'identifier aux créatifs pour leur présenter des défis positifs.

>> **Faire appel à des compétences externes pour alimenter la créativité perpétuelle, et impliquer tous les acteurs de l'entreprise.**

Etude de marché

L'étude de marché vise à répondre à un problème déterminé. Elle est menée et contrôlée de façon systématique, objective et critique. En principe, toute étude devrait pouvoir être refaite et aboutir exactement aux mêmes résultats. Il est moins coûteux de réaliser une étude de satisfaction de la clientèle que d'analyser la concurrence ou de tester le potentiel d'un nouveau produit.

Attention : des données réduites donneront des résultats imprécis. Le budget ne doit pas être trop serré pour permettre l'obtention de résultats précis. Ne pas attendre de miracles d'une étude, surtout lorsque l'entreprise est en difficulté.

- Définir clairement le problème : comment se présente le marché actuel ? Comment le marché évoluera-t-il dans le futur ? Par quel

mix marketing (prix, produit, promotion, place) doit-il être approché ? Comment évaluer après coup l'efficacité de la gestion marketing ? Le commanditaire et le bureau d'études recherchent ensemble quels sont exactement les problèmes de gestion que l'étude peut contribuer à résoudre.

- Décider la façon dont les informations nécessaires vont être réunies : si une partie de la problématique peut se fonder sur des sources d'informations secondaires, l'autre partie nécessite que l'on pose des questions concrètes à un échantillon de personnes. Mais à qui poser les questions ? Dans le cas d'une étude qualitative, on interviewe des témoins prioritaires. Il s'agit là d'un petit groupe de personnes qui vont devoir répondre à un questionnaire informel ou peu structuré. Dans le cas d'une étude quantitative, le nombre de personnes interrogées est beaucoup plus important et les résultats obtenus permettent d'établir des statistiques. Elle doit être minutieusement préparée. L'échantillon doit naturellement être représentatif du groupe cible sur lequel on recherche des informations.
- Déterminer de quelle façon sera interrogé l'échantillon : téléphone, rue, domicile, courrier...
- Sélectionner l'échantillon : trouver un groupe de population présentant une série de points communs importants avec la population qui intéresse (groupe cible). Le calcul des quantités composant l'échantillon relève du domaine statistique.
- Récolter et traiter les données : les informations recueillies à ce stade seront soigneusement stockées dans une base de données dont la configuration se rapproche le plus possible de celle du questionnaire. Lorsque toutes les réponses ont été encodées, les données seront alors traitées statistiquement. En fonction du problème et des questions posées, et appliquant les méthodes statistiques les plus appropriées, les informations pourront alors faire l'objet d'analyses.
- Faire la synthèse des résultats et la transcription des conclusions en propositions d'actions concrètes : traduire les résultats en un rapport lisible et compréhensible.

>> **Eviter absolument de "polluer" l'étude par des éléments commerciaux ou promotionnels en pensant ainsi proposer dans la foulée des produits ou services. Au contraire, ce genre de manipulation jette un doute sur la fiabilité de l'information récoltée.**

Événement (créer l'...)

Que ce soit à destination de l'interne, du réseau, ou de l'externe, l'événement est par définition une action ponctuelle destinée à marquer l'esprit de son destinataire.

Attention : toujours fixer des objectifs précis, préparer suffisamment en amont et impliquer les salariés dans la démarche.

- Que l'on soit une TPE ou une PME, oser envisager une opération d'événementiel.
- Être malin : organiser sans dépasser les limites du raisonnable en utilisant vos locaux ou grâce à un partenariat avec une autre entreprise (galerie d'art, restaurant, théâtre, etc.).
- Faire appel aux idées des salariés en précisant l'objectif souhaité. Ils se sentiront alors impliqués dans la vie de l'entreprise.
- Actionner le volontariat à tous les niveaux de l'entreprise
- Au moins, trois mois avant le jour J, créer un comité de pilotage (3 à 5 personnes hyper motivées) chargé de coordonner le projet et attribuer à chacun un domaine spécifique (communication, logistique, budget, etc.).
- Rédiger un brief avec les types de public visés, les messages phares, la stratégie, les objectifs et le thème de l'événement. Celui-ci doit être porteur de sens.
- Au-delà de l'aspect marketing à court terme, l'événement doit permettre de créer du lien et d'aller au devant de l'environnement de l'entreprise.
- Si le projet est important ou si l'on ne dispose pas des compétences en interne, faire appel à une agence d'événementiel ou à une agence de communication. Être le plus clair possible dans le cahier des charges et mettre trois prestataires en concurrence.
- S'assurer que le lieu choisi répond aux normes de sécurité d'accueil du public (issues de secours, portes coupe-feu, etc.).
- Choisir le "décor", l'accueil, l'ambiance générale, les couleurs dominantes, le fond sonore, l'éclairage... selon la vision de l'événement personnelle mais aussi selon l'image de l'entreprise que l'on veut renvoyer.
- Soigner la convivialité de l'événement : boissons, cadeau... En étant créatif, on trouve facilement des idées qui ont du sens tout en restant dans un petit budget !

- Etablir un conducteur pour le jour J en déterminant de façon détaillée les tâches de chacun avec un planning minute par minute de l'événement.
- Recruter les prestataires en faisant un casting très strict au préalable : traiteur, régisseur, hôtesse, décoration florale, son, photographie...
- Etablir un calendrier prévisionnel semaine par semaine de suivi du projet.
- Contacter un journaliste local qui retranscrira l'événement et mettra en lumière le dynamisme de l'entreprise vers l'extérieur.
- Relater l'événement et exposer quelques photos dans le cadre de la communication interne.

>> S'étonner, étonner les autres et leur faire vivre une expérience mémorable en sortant des sentiers battus : faire "l'événement" en offrant un moment unique ludique, culturel, spectaculaire avec des touches d'humour, d'affectif, d'histoire ou de sport.

Ff

Fidéliser ses clients

Il est commercialement moins onéreux de conserver ses clients, que d'aller en conquérir de nouveaux. Parallèlement, la fidélité n'est plus une valeur dominante chez le consommateur. L'entreprise se voit donc obligée, plus que jamais, de le satisfaire et d'établir une véritable stratégie touchant tous les domaines du management : commercial, accueil, études, ressources humaines, production, organisation... La fidélisation est un "cercle vertueux", dont les enjeux dépassent et de loin, le seul marketing opérationnel.

Attention : ne pas assimiler les motifs de satisfaction ou d'insatisfaction aux facteurs clés de la fidélité. Etablir un programme de fidélisation sans réflexion préalable, ni moyens adéquats, c'est courir avec certitude vers un résultat contre-productif, générant surcoûts et insatisfaction. Eviter la politique du harcèlement, de changer de stratégie tous les 6 mois et ne jamais négliger la concurrence et ses méthodes.

- Précéder les attentes du client et le surprendre aux moments clés.

- Toute action de fidélisation suppose une segmentation très fine prenant en compte : la rentabilité de chaque segment/client ; la propension à demeurer fidèle ; l'extrapolation des coûts/bénéfices tout au long du cycle de vie.
- Faire une offre attractive et innovante (selon les cas l'impact n'est pas le même) : les avantages immédiats axés sur la valeur et le prix ; les privilèges offrant des bénéfices immatériels (caisse réservée) ; les récompenses différées dans le temps (programmes de points fidélité...).
- Exploiter l'information client : intégration de la base de données opérationnelle de l'entreprise ; exploitation informatique de toutes les opportunités de contact client, dans le but de recueillir un maximum d'informations le concernant. La base informatique doit ensuite permettre d'identifier aisément le profil des clients rentables et ceux non rentables pour la marque. Elle facilite en outre, le choix des cibles à fidéliser selon la nature des offres à consentir.
- Evaluer et contrôler les coûts en amont et/ou récurrents liés à toute démarche de fidélisation. Ces coûts (de 1 à 5% du chiffre d'affaires) peuvent être liés au nombre croissant de clients concernés, aux modalités techniques, à la gestion des programmes et aux moyens de traitement de la relation client.
- Comprendre la fuite du client : le service offert au client ne répond pas à un niveau minimal de qualité, d'attente ou d'organisation (non respect des délais et modalités des promesses) ; tout ciblage approximatif devient rapidement coûteux, même s'il est vrai que le cloisonnement de l'information dans l'entreprise demeure un obstacle courant ; les opérations "coups de poing" qui s'appuient notamment sur une simple réduction de prix, ont forcément des effets sporadiques et à court terme. Elles ne favorisent pas la fidélisation "amicale, coopérative ou partenariale" sur la durée, mais seulement une réactivité et opportuniste "froide" de la part des clients ; avoir une approche coercitive.
- Renforcer la confiance : nouer un dialogue par téléphone (ou mieux encore par un contact physique ou le vidéophone) ; s'identifier au produit ; personnaliser la relation ; créer une communauté.
- Faire de son client, son avocat. Favoriser un acte d'achat "impliquant" pour le client. L'entreprise doit donc veiller à satisfaire certaines conditions

liminaires : une qualité des produits et des services satisfaisante qui procure un "plus" par rapport à la concurrence. Le produit doit répondre à un besoin précisément défini et à la perception, par le client, d'un réel avantage. L'offre doit être cohérente, c'est à dire ne pas faire l'impasse sur des produits ou des services complémentaires indispensables pour déclencher l'achat principal.

Les prix doivent être compétitifs ou pour le moins cohérents avec le marché visé. L'entreprise doit rester à l'écoute de ses clients pour chaque type de segment de clientèle et par marché géographique. Des outils destinés à optimiser et à suivre la relation client doivent être mis en place. Chaque PME doit industrialiser son processus commercial, comme elle le fait pour sa production. L'important, est que le client ait une bonne image des produits et qu'il puisse se les procurer facilement. Le turn-over des décideurs et/ou des principaux interlocuteurs fait rarement bon ménage avec la fidélité.

- Personnaliser reste la clé d'entrée de la fidélisation, en s'opposant à toute forme de "prêt-à-porter". Elle suppose une démarche de segmentation de la clientèle, assortie d'une volonté d'adaptation du produit et/ou des services.
- Se positionner comme un partenaire est un moteur de fidélisation qui ne connaît pas vraiment de limites. Les ressorts du partenariat reposent sur certaines règles telles : la réciprocité, le respect de la parole donnée, les attitudes saines et positives,...
- Apporter à votre client plus que ce qu'il achète. Il sera reconnaissant.
- Mettre en place des outils de fidélisation : carte de fidélité, club sélectif, l'édition d'un magazine...

>> En matière de fidélisation on ne doit pas oublier les données essentielles : la relation de confiance, la qualité de l'accueil, la corrélation entre satisfaction et fidélité, l'association des clients à la conception des offres commerciales, l'observation des comportements d'achat, la qualité du service, la prise en compte des réclamations, l'importance du service clientèle, l'implication de tous les salariés...

Gg

Gagnant (avoir un mental ...)

Nous sommes les héros de nos vies ! Avoir un mental gagnant c'est avant tout changer notre façon d'envisager les problèmes, les opportunités et de prendre des décisions. Autrement dit, de changer notre façon de voir et de faire.

Attention : il faut croire en soi et avoir confiance en ceux qui nous entourent.

- Retrouver la confiance en soi : ne pas fuir les regards, transformer sa peur en actions, créer le contact, se jeter à l'eau (!), trouver son propre mode d'expression, utiliser la méthode "Coué" ("je peux y arriver"), ne pas se fixer des objectifs irréels, tirer parti de ses erreurs pour progresser...
- Se fixer des objectifs enthousiasmants et entretenir au quotidien une posture positive.
- Etre curieux au quotidien et explorer l'environnement avec les yeux d'un enfant de 8 ans.
- Gérer ses priorités avec pugnacité.
- Communiquer et chercher à comprendre l'autre, puis ensuite faire passer ses messages.
- Raisonner gagnant/gagnant en toutes circonstances et privilégier les solutions élégantes basées sur la coopération et le partenariat.
- Apprendre à faire des pauses et à profiter de la vie...
- Mettre de côté son ego (éviter au maximum le "moi je") et cultiver l'humilité.
- Entretenir en permanence son réseau relationnel.
- Devenir l'ambassadeur de ses idées et donner l'exemple au quotidien auprès des collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.

>> A l'image des sportifs de haut niveau, cherchez en vous l'énergie et la volonté infaillible du gagnant en respectant ceux qui vous entourent : gagnant mais fair-play !

Grande distribution

On a toujours besoin d'un plus petit que soi... Entre les fournisseurs, multinationales et PME, et la grande distribution, un rapport de force. Aujourd'hui la concentration de la puissance d'achat est entre les mains des 5 super centrales françaises. 2 interlocuteurs suffisent pour obtenir un référencement national offrant ainsi un gain de temps et d'énergie considérable.

"Avec une puissance globale d'achats de 62 milliards d'euros, les 5 super centrales couvrent 88% du commerce alimentaire et 40% du commerce non alimentaire en France. Un niveau de concentration sans équivalent dans le monde qui impose ses règles et ses diktats aux industriels. Sur le fond, il est clair que les grandes enseignes préfèrent négocier avec les grandes firmes qu'avec les PME, même si 95% des fournisseurs de la grande distribution sont des PME (7.900). En réalité, les PME ne pèsent que 17,3% du chiffre d'affaires des enseignes.

Attention : les références incontournables, grandes marques soutenues par leur notoriété sont difficiles à concurrencer. Les "accords de gamme" empêchent les PME concurrentes d'accéder aux rayons. Atteindre la "masse critique", les "marges arrière" : référencement, remise au titre des premières commandes, tête de gondole, îlot, avancée des caisses, affichettes, bannières, panonceaux, crédit à court terme, fusion, anniversaire, ouverture... sont autant de difficultés à envisager.

Entrer dans le jeu de la grande distribution.

5 stratégies de conquête de marché pour la PME locale :

- Vendre sans passer par les grandes enseignes en s'obligeant à rester "petit", car on se prive alors de 90% du marché potentiel.
- Bâtir une marque forte en communiquant directement avec le consommateur (aventure longue et difficile).
- Ecouler ses produits "premiers prix", en général des produits clones moins chers que ceux des grandes marques par le biais des centrales d'achat (cher, très cher...).
- La co-innovation avec les enseignes en misant sur la fabrication de produits réellement spécifiques réalisés de manière exclusive.
- Jouer le jeu de la grande distribution en produisant directement

pour elle sous marque de distributeur (MDD) notamment avec les produits de terroir. C'est ici l'assurance d'un volume d'affaires pluriannuel et une marge de manœuvre bien plus importante. En ce domaine, le fournisseur doit répondre à un cahier des charges portant davantage sur des points techniques, la qualité ou la sécurité, que sur les remises (fort degré d'investissement productif en sachant être au top de la traçabilité, de l'hygiène et des normes ISO).

- Tirer parti du fait, malgré les risques, que la présence des PME sert stratégiquement de contre-pouvoir face aux multinationales pour les grandes industries.
- Offrir des services et être créatif : faire la différence par la qualité, le savoir-faire, la sécurité et l'originalité mais dans des produits adaptés à la demande.
- Se préparer très scrupuleusement à l'entretien de négociation ou de référencement.
- Ne jamais rien donner (en matière de remise, délai ou paiement) qui ne soit clairement demandé par l'acheteur, au risque ensuite de devenir une demande récurrente.

>> **La route est longue, mais praticable avec de l'obstination et de l'imagination !**

Hh

Humour

Pourquoi tout dramatiser ? Mieux vaut rire et prendre la vie du bon côté ! Rire de ses ennuis est un art : plutôt que de dramatiser, raconter avec humour à ses amis la catastrophe qui vient de nous arriver. Mais pas de plaintes... Le rire est un véritable médicament préventif à consommer sans modération ! L'humour a ses humeurs ! Il varie d'une personne à l'autre, d'un pays à l'autre et même d'une époque à l'autre. Il reste ainsi difficile à définir. Mais une chose est sûre : c'est peut-être l'ingrédient le plus important de la recette du bonheur !

Attention : on ne plaisante pas des malheurs d'autrui. Trop se moquer de tout peut finir par donner l'impression que l'on ne prend pas grand chose au sérieux !

- Respirer profondément.
- Rire de bon cœur... minimise le stress et facilite la communication.
- S'exprimer sur un ton léger et humoristique.
- Avoir un regard amusé sur les autres et sur la vie en général (c'est aussi une manière d'être libre).
- Apprendre à manier avec habileté l'exagération, le quiproquo, la déformation, l'inversion, la surprise, les jeux de mots...
- Détendre l'atmosphère au bureau : toutes les formes de détente innovantes sont encouragées... à condition de favoriser la productivité. Cela saute aux yeux que les gens travaillent mieux quand ils se font plaisir.
- Créer un défouloir : Nous avons tous besoin d'un exutoire aux frustrations que nous avons accumulées dans la journée. Décider d'un lieu où chacun peut laisser éclater sa colère en paix. C'est vraiment une expérience jubilatoire, et les retombées positives de ce rituel sont nombreuses : regain d'énergie, esprit calme, moins d'ulcères. Fini de bouillir en silence, la colère est une excellente émotion, à condition d'en contrôler l'expression. Il peut aussi y avoir une sorte de défouloir comme un punching-ball.
- Lancer un événement bonne humeur : de plus en plus le "friday wear", la tenue décontractée d'avant week-end gagne du terrain, et se révèle plus pratique pour travailler que le tailleur ou un costume strict. Vous pouvez développer cette idée et lancer une journée rose, verte pomme ou bleu... couleur obligatoire ! Une manière comme une autre de rendre pour un temps son tablier de battant, de mettre du piquant dans les rapports humains et du baume au moral.
- Louer les services d'un masseur, d'une masseuse : le lieu de travail est peut être le plus sinistre de l'univers connu, avec des individus doués pour la torture mentale. Ces circonstances ne doivent pas empêcher de se détendre. La lutte contre le stress passe par une révolution culturelle : certaines entreprises ont déjà mis en place des cellules "well being (bien-être)" où se retrouvent cours de yoga, sophrologie et massages. Pour retrouver zen et tonus, on peut proposer la venue d'un masseur-kinésithérapeute qui remet d'aplomb en un quart d'heure chrono !
- Si l'on n'est pas d'un naturel guilleret : s'inscrire à un club du rire et pratiquer le yoga du rire...

>> *Le rire est une détente de l'esprit, il stimule la mémoire et développe la créativité, de vrais bénéfices pour gérer le quotidien. Alors quoiqu'il advienne, s'efforcer de relativiser...*

Ii

Image (soigner son...)

Que ce soit dans le cadre du travail ou dans la vie privée, le premier jugement de l'autre se fera sur l'apparence et l'image que l'on renvoie. Une bonne image personnelle se mesure aux effets bénéfiques qu'elle procure. Une bonne image est une image pertinente qui tient compte de trois critères : ce que l'on est et ce que l'on désire, notre propre histoire, notre contexte professionnel actuel. Nous n'avons que quelques instants pour donner une bonne ou une mauvaise image de nous, cette impression sera durable et sera notre image de marque. L'image est le facteur immédiat par lequel on juge la valeur personnelle, la qualité d'un produit ou d'une entreprise, la crédibilité d'un individu.

Attention : c'est une erreur de croire que l'apparence n'est pas une entrave à un discours de qualité et que les autres finiront bien par s'en rendre compte.

- Etre à l'aise avec soi-même.
- Transmettre des signaux d'ouverture et de convivialité.
- Se mettre à l'écoute de l'autre, se rendre disponible.
- Valoriser son image, ce que l'on est, est une façon de donner corps à ses idées .
- Faire le tri dans son armoire.
- Adapter ses vêtements à la circonstance.
- Choisir des basiques : c'est l'achat-sécurité, et des accessoires assortis.
- Toujours sourire...
- Accorder de l'importance au choix des chaussures et à leur état.
- Prendre soin de ses mains

>> *D'une façon générale, on ne doit pas oublier, que même en dehors du bureau, l'image du dirigeant est le vecteur de l'entreprise, elle affiche les valeurs, les statuts, l'identité du management.*

Innovations (protéger ses ...)

Le premier capital d'une entreprise ce sont ses idées et ses produits novateurs. Aussi, le plus souvent l'invention en entreprise commence par un prototype qu'il convient souvent de faire breveter avant le produit finalisé. Parmi les autres sources de matière grise à protéger : la marque, les dessins et modèles, le nom de domaine utilisé sur le site Internet et toutes les idées créatives. Tout l'enjeu consiste à déposer au bon endroit et au bon moment des innovations qui en valent la peine.

Attention : seule la conjonction de 3 critères permet la brevetabilité. Le non respect d'une seule condition rend caduque la possibilité d'obtention d'un brevet d'invention.

- Critères de brevetabilité : la nouveauté non comprise dans "l'état de la technique" actuelle (ce qui a été rendu accessible) ou divulguée devant un public (quel qu'il soit, même un seul individu). L'activité inventive si, pour un homme du métier, elle ne découle pas de manière évidente de "l'état de la technique." L'application industrielle si elle est susceptible d'être exploitée ou utilisée dans l'industrie au sens large.
- Ce qui n'est pas brevetable : le savoir-faire, l'idée, le concept intellectuel, l'innovation économique ou commerciale (mieux vaut alors les déposer en tant que marques) ; le corps humain, ses éléments et ses produits depuis la loi de bioéthique de 1994 ; les découvertes scientifiques fondamentales et les théories qui les sous-tendent ; les méthodes de calcul, les règles du jeu et jeux, les méthodes théoriques dans le domaine de l'économie, les plans, les principes et méthodes, les présentations d'information ; la topographie des circuits intégrés. Toutefois la topographie des circuits semi-conducteurs fait l'objet d'une protection particulière de 10 ans par dépôt auprès de l'Inpi ; les logiciels informatiques et les programmes d'ordinateurs (ensemble des lignes de codes) qui ne bénéficient que d'une protection par le droit d'auteur depuis 1984, sachant que la jurisprudence démontre à cet égard qu'il est possible de s'opposer efficacement à la contre-façon sur la seule base du droit d'auteur. A noter qu'un ensemble matériel et logiciel est brevetable, dès lors qu'il satisfait aux critères positifs de brevetabilité. L'OEB (Office Européen des Brevets) accepte

de plus en plus souvent de breveter les logiciels produisant un effet technique.

- La propriété intellectuelle recouvre deux grands domaines : la propriété industrielle et la propriété littéraire et artistique. Tout titre de propriété donne droit à un monopole d'exploitation à son titulaire ou à ses ayants droit sur le territoire national. Le titre est d'une durée limitée à l'expiration de laquelle le brevet tombe dans le domaine public. La propriété industrielle recouvre la protection de l'invention technique par le brevet, les créations ornementales (dessins et modèles déposés), les signes distinctifs (marques, dénominations sociales, enseigne, etc.) ; la propriété littéraire et artistique par le droit d'auteur protège les œuvres littéraires, musicales, graphiques, plastiques, les logiciels et les bases de données. Les droits d'auteur sont généralement acquis (sous certaines conditions) sans formalité de dépôt, du fait même de la création, de l'exécution ou de la fixation de l'œuvre.

- Les innovations relevant du domaine de la propriété intellectuelle supposent 2 types de droit différents, d'autant qu'il s'agit le plus souvent d'identifier des personnes physiques (individus) et les personnes morales (entreprise, organisme de recherche) : le droit économique du titulaire, où tous les droits matériels d'exploitation économique reviennent au titulaire du brevet, soit en tant qu'individu ou personne morale. Le droit moral de l'inventeur définitivement attaché à la personne physique qui a réalisé l'invention ou aux co-inventeurs.

- Dans le droit français, l'inventeur qui fait le choix de ne pas breveter une innovation peut par le droit d'auteur, et s'il apporte la preuve qu'il maîtrise une invention avant un dépôt de brevet ultérieur par un tiers, conserver à titre personnel le droit d'utilisation de cette invention. En règle générale, ce droit n'est pas cessible. La seule condition est de pouvoir justifier clairement de l'antériorité indispensable pour revendiquer ce droit.

Pour être opposable, l'antériorité peut et doit s'effectuer de plusieurs manières différentes : la divulgation volontaire, l'enveloppe Soleau (adressée directement à l'Inpi par voie postale, son objectif est de justifier de son droit d'auteur devant la justice en prouvant une date d'antériorité certaine mais ne constitue aucunement un titre de

propriété), le dépôt notarié, les cahiers de laboratoire certifiés, le savoir-faire secret (prendre d'assaut le marché par effet de surprise).

- Commercialiser un produit conçu par les salariés. La loi sur les brevets de 1978 a jeté les bases des droits des salariés en distinguant 3 grands types d'invention de salariés : les inventions de mission dans le cadre d'études et de recherches externalisées et/ou réalisées dans le cadre d'un contrat de recherche ou de prestation, dans lequel le client paye pour obtenir un résultat qui peut déboucher sur une invention brevetable ; les inventions attribuables réalisées en dehors d'une mission spécifique mais avec des moyens appartenant à l'employeur et des connaissances dérivant de la situation de salarié ; Les inventions hors mission en dehors du cadre professionnel qui appartiennent intégralement à l'inventeur.

- Verrouiller le marché avec un dépôt de brevet en bonne et due forme, sachant que celui-ci devient public 18 mois après son dépôt. Le dispositif du brevet permet d'interdire aux tiers l'exploitation de son invention selon 3 types de formules : le contrat de cession (droits abandonnés à l'acquéreur) ; la licence d'exploitation (sorte de location) ; l'apport en nature (à évaluer par un expert). Cette protection est également essentielle pour agir en contrefaçon afin de pouvoir faire valoir ses droits à des dommages-intérêts.

- Il est possible à tout moment de saisir la justice afin de faire respecter ses droits.

>> La capacité d'innovation d'une entreprise est un atout considérable sur un marché hyper concurrentiel d'où l'importance de se protéger à temps !

Internet (chercher, trouver la bonne info sur...)

L'Internet recèle une mine d'information, encore faut-il pouvoir trouver la bonne... Chercher sur le net est parfois synonyme de chercher une aiguille dans une botte de foin. L'information n'est souvent pas facile à dénicher soit car rare (peu de pages parlent du sujet en question) soit parce qu'elle est perdue parmi des milliers de pages qui traitent de sujets proches ou qui utilisent des mots-clés similaires.

Attention : au temps passé et au manque d'organisation...

Préparer sa stratégie en sélectionnant des outils prêts à l'usage

- Les moteurs de recherche (et annuaires) le plus puissant des moteurs est actuellement Google.com, qui permet de chercher à la fois dans le texte (des pages Web), des images, des news et dans les messages des groupes de discussion (newsgroups).
- Pour gagner du temps, ne pas cliquer directement sur les liens des résultats affichés par Google, mais (sous Windows) faire un click-droit et "Ouvrir le lien dans une nouvelle fenêtre"; ainsi on peut ouvrir plusieurs résultats à la suite et le temps de regarder la première page ouverte, les autres finiront de se télécharger.
- Les newsgroups & forums : Il y a différents moyens d'accéder aux Newsgroups : par son navigateur, au travers de pages Web (comme avec Google dans l'onglet "Newsgroups"), ou bien via un logiciel (par exemple Outlook Express qui propose cette fonctionnalité d'accès aux groupes de discussion). La recherche au sein de Newsgroups peut être fastidieuse et amener beaucoup de réponses "dépassées" (datant de nombreuses années), le plus simple est parfois de poster un message dans un forum "dynamique" et de demander de l'aide aux autres utilisateurs. Pour cela il faut connaître quelques bons groupes de discussion. Le problème est le même avec les forums.
- Les courriels des correspondants : le réseau de correspondants Internet peut aussi être un excellent moyen pour répondre à une question.
- Web chatrooms & chat : pour discuter en ligne avec des internautes, aller soit sur des sites qui proposent cette fonctionnalité (il faut trouver des sites en rapport avec le sujet de recherche), ou bien utiliser l'un des logiciels suivants : ICQ, MSN Messenger, Yahoo Messenger, AOL Instant Messenger, IRC.
- P2P Software : pour trouver des e-books, vidéos ou de la musique, les logiciels P2P (Peer-to-peer) sont efficaces. Les plus célèbres sont Napster, Kazaa, WinMX, Gnutella, et Tesla.
- Choisir les bons mots-clés : les mots-clés trop génériques ouvrent à trop de sites ayant peu de corrélation avec la recherche. Trop de mots-clés précis amènent à une liste de résultats vide.
- Essayer d'identifier "un mot-clé efficace", en trouvant un mot qui soit suffisamment rare pour donner des résultats limités et liés au

sujet de recherche.

- Utiliser des mots non ambigus : des mots qui n'ont pas de double sens, et si ils en ont, les préciser avec un autre mot (si le couple de mots alors formé est une expression commune, utiliser les guillemets autour de cette expression).
- Penser aux mots qui figureront dans la page que l'on cherche. Il faut imaginer le contexte où l'information peut être trouvée.
- Filtrer en ajoutant/enlevant des mots-clés à la requête.
- Exploiter une information pour poursuivre les recherches, aller plus loin : explorer plus en profondeur le site, par différents moyens, suivre tous les liens, remonter ainsi dans l'arborescence du site et explorer les fichiers du site. Envoyer un courriel au webmaster du site et lui poser les questions qui appellent votre recherche, ça ne coûte rien et parfois on obtient des réponses intéressantes. Et surtout, une fois les précisions obtenues, réutiliser cette information pour préciser la requête adressée au moteur de recherche !
- Chercher à l'intérieur d'une page Web : dès que la page est chargée (voir même pendant qu'elle se charge), utiliser la fonction de recherche du navigateur afin d'aller directement au mot-clé qui rapprochera de la solution et permettra rapidement de juger si la page est intéressante ou pas.
- Pour voir toutes les adresses courriels de la page (parfois cachées dans des liens ou des formulaires), faire une recherche du caractère @ dans le source (menu/affichage source) de la page.
- Chercher en multilingue : l'une des limitations de la recherche est la ou les langues que l'on maîtrise. Toutefois, de nombreux "assistants à la traduction" peuvent immédiatement (et gratuitement) traduire une page web. Bien sûr le résultat de la traduction n'est pas très précis et les erreurs nombreuses mais peut donner une idée. Assistants de traduction en ligne : AV Babelfish, Systran, Reverso, WordLingo, Google linguistic tool, etc.
- Pour retrouver une adresse électronique : consulter les annuaires, solliciter les entreprises, tenter les adresses à l'intuition, utiliser les moteurs de recherche en tapant le nom et le prénom ou le nom de la société, sinon décrochez votre téléphone...

>> **Bon surf!**

Intuition

L'intuition est une espèce de flair proche de l'instinct naturel, une sorte de feeling, de sensation, d'émotion intense ressentie physiquement et intérieurement. C'est un sens qui dépasse le processus de déduction rationnelle faisant appel à l'hémisphère droit où siège également la créativité. Les artistes définissent l'intuition comme une inspiration, une sorte de jet spontané ou d'idée première qui semble arriver de nulle part.

Attention : l'intuition n'est pas innée, comme les dons ou talents reçus du ciel, on peut la développer davantage. Le doute ou la peur sont susceptibles d'étouffer notre faculté intuitive. Si l'on a des émotions (colère, peur, chagrin...), ou que l'on se crée en pensée des obligations ("il faut que je..."), on n'est plus en état intuitif.

- Renouer le contact avec soi-même.
 - Apprendre à se faire confiance.
 - Ecouter sa voix (sa voie ?) intérieure : c'est comme apprendre à s'exprimer dans une langue étrangère, mais chaque symbole (la mer, une femme en blanc, des fleurs, la couleur verte...) peut avoir une signification différente selon la personne et le contexte.
 - Créer un "dictionnaire intuitif" personnel : notez tout ce qui concerne les intuitions : quelles questions se posent, quels sont les symboles qui réapparaissent systématiquement ? Peu à peu, ce dictionnaire s'enrichira et aidera à voir clair en soi.
 - Pratiquer la méditation : garder les jambes et les bras décroisés, afin de relaxer le corps. Prendre une profonde inspiration pendant quatre secondes, la maintenir en comptant quatre secondes puis relâcher lentement toujours pendant quatre secondes. Porter son attention sur les muscles de la tête, inspirer à nouveau profondément et relâcher graduellement les muscles, de la tête jusqu'aux orteils. Laisser "couler" les pensées qui se présentent à l'esprit, sans tenter de les retenir. Goûter cet état de calme particulier.
- Peu à peu, on devient plus apte à être à l'écoute de ses messages intérieurs et à obtenir des réponses.
- Formuler de deux façons différentes la décision qui est à prendre, le souhait que l'on voudrait voir exaucer : si l'on obtient une seule réponse alors l'intuition personnelle est juste.

Entendre parler plusieurs fois dans la même journée d'une

personne ou d'un endroit ? Un mot revient sans cesse (lectures, film) autour de soi ? Chercher à décrypter sa signification. Peu à peu, on remarque qu'autour de soi, les coïncidences se multiplient et que l'on peut chercher à y voir un "signe". Ne pas attendre de message clair, c'est la validité de l'interprétation de chacun qui rend l'information intuitive "vraie" ou "fausse".

>> Plus on a d'intuition, plus on augmente la confiance en soi-même et plus on parvient à créer pleinement ses désirs. Les outils intuitifs existent et servent avant tout à faire prendre conscience que toutes les réponses recherchées, se trouvent déjà à l'intérieur de nous.

Jj

Jour J : D-Day

Ce jour-là, jour crucial, il faudra être prêt !

L'avenir est à ceux qui veillent, s'ouvrent au monde et anticipent les mutations de l'environnement.

"Le secret du succès dans la vie : se préparer à saisir l'occasion quand elle se présentera."

Benjamin Disraeli, Ecrivain et homme d'Etat anglais

Kk

Kangourou

Dans ce monde de complexité, toute "entreprise", toute action n'est pas toujours couronnée de succès. Reconnaître le droit à l'échec, pour soi-même ou pour les autres, n'est pas une preuve de faiblesse. C'est, bien au contraire, penser que l'on peut sortir grandi, plus fort d'une expérience difficile... et trouver en soi la faculté de rebondir ! Cette capacité à rebondir face à l'adversité est, ce que l'on appelle aujourd'hui, la résilience.

- La résilience est un terme emprunté à la physique pour exprimer l'élasticité des matériaux ; élasticité qui leur permet de retrouver

leur aspect initial après avoir absorbé un effort plus ou moins important. Au-delà de cette limite, ils se déforment ou cassent.

La résistance des matériaux aux chocs et à la pression a été par analogie étendue à l'homme dans sa capacité de dépasser une situation critique, de lui résister et de lui survivre.

"Un échec est un succès si on en retient quelque chose."

Malcolm Forbes, Analyste financier américain

L

Leadership

Etre un bon leader, c'est créer un objectif commun, des valeurs et un esprit d'équipe. Pour être un bon leader des compétences de base sont nécessaires : délégation, communication, motivation.

Attention : favoriser le management horizontal.

- Faire le bilan de ses propres compétences dans la prise en compte des besoins de l'entreprise, dans la gestion du temps et le sens des priorités, la planification et la définition d'objectifs, la délégation, la communication, la motivation de soi et des autres, le développement de l'équipe, la création d'un esprit d'équipe et d'un objectif commun.
- Travailler son comportement : l'intelligence émotionnelle, la confiance en soi et la conscience de soi, l'intégrité, l'enthousiasme et le dynamisme, l'empathie, la sociabilité. Etre optimiste et transmettre cet état d'esprit à son entourage.
- Développer ses compétences techniques et cognitives.
- Faire en sorte d'être le premier à donner l'exemple, quel que soit le domaine inspirer l'action.
- Donner nécessairement du feedback à l'équipe, positif ou négatif et cela après chaque tâche importante. Il permet de découvrir les domaines où des améliorations peuvent être apportées.
- Soutenir et faciliter : en créant un environnement calme et serein et en intervenant pour aider si nécessaire.
- Se poser les bonnes questions : quels sont les manques ? (Ressources matérielles, ressources humaines, ressources financières, temps.) Quelles compétences faut-il développer dans l'équipe ?

Quel programme de développement mettre en place ?

- Prendre des décisions quand elles s'imposent. L'absence de décision ne peut que laisser la place aux questions, aux doutes et aux hésitations des collaborateurs.
- S'adapter aux diverses situations rapidement en déterminant le collaborateur dont le potentiel est le mieux adapté.
- Encadrer et canaliser les énergies.
- Fournir une formation et un soutien solide afin de pouvoir déléguer.

>> Un bon relationnel avec l'équipe mais aussi individuellement, avec chaque membre de l'équipe est très important dans un bon leadership. Ce dernier sera le principal avantage concurrentiel dans les années à venir pour l'amélioration des performances de l'entreprise.

Lettre commerciale (rédiger une ...)

L'utilisation de lettres commerciales accrocheuses et efficaces reste la principale méthode de communication utilisée par les entreprises dans leurs relations avec des prospects et des clients.

Attention : à l'orthographe et à la présentation.

- La lettre doit comporter au moins quatre éléments : une accroche, destinée à plonger le lecteur dans votre offre dès la première ligne ; une offre claire, précise et directe qui évite les propositions vagues (préférer une offre ciblée, éventuellement limitée dans le temps) ; un "call to action" sans équivoque, par exemple un bon de commande, un numéro de téléphone à appeler ou un coupon à renvoyer ; un "post-scriptum" (le "PS" est, statistiquement, la phrase la plus lue après l'accroche. Soigner cette section qui renforce l'impact.
- Mettre en évidence les garanties offertes. Etayer les arguments par des témoignages de clients.
- Attacher de l'importance à la forme : une impression négative de votre document peut, d'emblée, influencer défavorablement la perception de votre offre, même excellente.
- Le message est complet pour répondre aux questions du lecteur.
- La police de caractères lisible, de couleur et de taille appropriées à tous.
- Agrémenter le texte d'illustrations, en cassant sa structure trop linéaire : listes, schémas, en alternant paragraphes et accroches intermédiaires.

- La longueur du texte doit être proportionnelle au type d'information. Un texte de plusieurs pages peut se justifier si le lecteur y trouve une information pertinente et susceptible de l'aider à comprendre les avantages de votre offre.
- Choisir des visuels forts et cohérents.
- Personnaliser au maximum l'enveloppe et si possible utiliser des timbres.
- Il est inutile d'envoyer un mailing massif à la veille d'une forte période d'activité pour les clients ou en pleine période de congés. Les moments les plus propices sont la rentrée scolaire et le début de l'année. Idéalement, votre mailing doit arriver en début de semaine pour éviter qu'il soit mis de côté à la veille du week-end.

>> **Une bonne lettre engendre généralement un taux de réponse de l'ordre de 2%. Au-delà, votre offre est réellement imbattable et la lettre qui l'accompagne, un modèle de correspondance commerciale.**

Mm

Marketing

Conquérir la première place dans l'esprit des clients est un objectif prioritaire. Le plan marketing approuvé par la direction générale tient compte : des données essentielles relatives au macro-environnement (tendances lourdes d'évolution démographique, technologique, économique politico-légale et socio-culturelle), de la demande, des produits, de la concurrence et des intermédiaires; des principales opportunités et menaces, forces et faiblesses, et axes de réflexion à prendre en considération dans le plan; des buts que l'entreprise se propose d'atteindre en termes de volume d'affaires, des parts de marché et de profit; de la stratégie marketing.

Attention : la démarche marketing sera adaptée selon que l'on soit une TPE, une PME, ...

- Mettre en œuvre le plan marketing sur une période qui va de un an à trois ans.
- Fixer l'objectif : un bon objectif répond à la stratégie générale de l'entreprise, est compréhensible, est atteignable, relève un défi, est mesurable en terme de qualité - quantité - temps, comporte une

indication de priorité, comporte une indication d'importance vis-à-vis de l'énergie disponible.

- Analyser le marché, une ressource-clé : l'information. Etudier le marché et construire un système d'information marketing ; analyser l'environnement, comprendre la consommation et le comportement d'achat ; comprendre la clientèle d'entreprise et l'achat industriel ; analyser la concurrence.
- Définir les cibles : analyser l'attrait spécifique de chaque segment, afin de mieux définir ses cibles ainsi que leur nombre.
- Positionner le produit : le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. Lorsqu'une entreprise a segmenté son marché, choisi ses cibles et déterminé son positionnement, elle est prête à élaborer sa stratégie marketing : élaborer et lancer une nouvelle offre ; gérer les cycles de vie des produits ; adapter la stratégie marketing à la position concurrentielle ; mondialiser la stratégie marketing.
- Organiser, mettre en place, évaluer, contrôler la mise en oeuvre du plan marketing. Les variables contrôlables du marketing : les produits, marque et services ; les prix (fixation, variation, modification) ; la présence (dans le circuit de distribution) ; la promotion ;
- Implanter l'esprit marketing dans l'entreprise avec le soutien de la direction générale, la constitution d'un comité ad hoc, le recours à des consultants extérieurs, la modification des systèmes d'évaluation des performances, des séminaires internes de formation, l'élaboration d'un système de planification marketing, un système de reconnaissance de l'excellence et, éventuellement, une restructuration.
- Mettre en œuvre le marketing : alors que la stratégie s'intéresse au contenu et au pourquoi des activités marketing, la mise en oeuvre concerne le qui, le où, le quand et le comment. Quatre facteurs conditionnent le bon déroulement : la capacité d'anticipation et de diagnostic ; l'aptitude à bien localiser le problème dans l'entreprise ; le talent de mise en application ; la capacité d'évolution (de bons résultats ne prouvent pas nécessairement que la mise en oeuvre a été efficace, pas plus qu'ils n'indiquent que la stratégie était bonne. On peut simplement avoir eu de la chance).

>> **Les phénomènes de marketing doivent se juger dans la durée. Les marques doivent résister à l'incoercible tentation d'étendre leur terri-**

toire - Pour gagner il faut savoir se fixer des limites : éviter la multiplication des produits, l'extension de la cible et un renouvellement stratégique continu.

Mémoire : une gymnastique

"Ma mémoire ne s'use que si je ne m'en sers pas." La mémoire fait appel aux grandes fonctions : le langage, les émotions, les sens, le raisonnement. Elle se divise en deux : la mémoire immédiate et la mémoire à long terme. La mémoire a ses "entrées propres", elle est plutôt visuelle ou plutôt auditive.

Auditif(ve) : lire le texte à haute voix.

Visuel(le) : imaginer concrètement ce qu'on lit ou ce qu'on entend.

Que l'on soit visuel ou auditif, les sensations, les saveurs, les odeurs, les lieux peuvent aider à mémoriser.

Attention : le stress, l'anxiété jouent sur la mémoire.

- Se motiver (élément essentiel).
- Mettre en place une stratégie de mémorisation.
- Choisir la meilleure entrée : visuelle ou auditive.
- Appliquer la méthode du "diviser, associer, 1, 2 et 3" : diviser l'information à mémoriser par blocs ; étudier bloc par bloc, et associer chaque bloc à une image, un événement, un son. Etudier par tranches d'une heure (1, enregistrement). Faire une pause de 6 minutes. Revoir ce qui a été étudié (2, visualisation). Faire une pause de 10 heures avant de revenir sur l'ensemble (3, révision).
- Faire son sport neuronal quotidien : au réveil, mémoriser ce que l'on a fait la veille. Restituer les grands titres de l'actualité entendus ou lus.
- Apprendre un numéro de téléphone ou de carte avant de l'écrire.
- Apprendre un mot nouveau par semaine et l'utiliser.

>> Plus on connaît de choses, plus il est facile de mémoriser, mais pas de secret, l'information se grave à long terme en répétant et révisant régulièrement.

Multiculturelle (s'adapter à la diversité ...)

La plupart des échecs en affaires sont dus à la méconnaissance de certaines valeurs culturelles propres à chaque pays.

Attention aux règles de base : éviter toute forme de préjugé. Se renseigner à fond sur les valeurs et les usages de la culture étrangère avant de partir en voyage d'affaires.

Se forcer, s'obliger à pratiquer à l'identique de ses hôtes les règles de savoir-vivre professionnel en harmonie avec les usages locaux.

- Préparer soigneusement son rendez-vous, l'ordre du jour, les premiers instants, la précision de son intervention, les échanges informels, puis la relance régulière de la relation de retour en France.
- Ne jamais sous-estimer les détails sur place. User de discernement en ne prenant rien au premier degré.
- Ajuster en permanence ses propositions, déroulement de la relation et arguments aux contraintes imposées et/ou aux habitudes de travail de son hôte.
- S'attendre en permanence à faire face à des situations imprévues et à des demandes inhabituelles.
- Rassurer ses interlocuteurs en misant sur la confiance et la compétence.
- S'astreindre à observer, écouter puis... ensuite seulement parler de manière précise et concise, en cherchant à se faire bien comprendre de son interlocuteur.
- Evoquer sans arrière-pensée les différences de fonctionnement constatées, afin de désamorcer d'éventuelles incompréhensions et/ou conflits latents.
- Rester en toute occasion loyal, direct, souple, ferme et compétent.
- Savoir faire preuve de décontraction et de détente le moment venu, sans jamais ne manifester aucune familiarité ni complaisance émotionnelle.
- Au Royaume-Uni : les Britanniques sont très attachés aux bonnes manières. Ils font preuve de beaucoup de politesse et d'humour, attendant la pareille de la part de leurs visiteurs. Ils sont assez individualistes et ont un sens aigu de l'égalité, supportant mal le genre autocrate qui veut tout diriger et tout contrôler. Ils attendent d'une réunion, qu'elle ait un objectif précis et que celui-ci soit atteint à

son terme, après débat et prise de décision. Négociation, cf. fiche "Anglais (négociier avec les...)"

- Aux Etats-Unis : dans les affaires, il vaut mieux respecter les règles du "politically correct", sachant que les américains sont peu indulgents pour ceux qui se croient intelligents d'afficher leur différence culturelle. Ce n'est pas parce qu'ils vous appellent par votre prénom que tout est permis. Les Américains détestent la familiarité et jugent leurs interlocuteurs sur leur efficacité. Négociation, cf. fiche "Américains (négociier avec les...)"

- En Chine et Asie du Sud-Est : en affaires, il convient d'être aussi précis que patient afin d'établir progressivement une relation de confiance. Si la prise de décision est souvent lente, l'exécution se fait au contraire rapidement. Il faut toutefois rester vigilant face à trop de manifestation de politesse et/ou face à des reports de délais qui masqueraient une indifférence au projet. En fait, L'un des plus grands défauts des Asiatiques est d'avoir beaucoup de mal à dire "non".

Quatre grandes règles s'appliquent à tous les pays d'Asie : miser sur ses plus beaux atouts ; choisir un hôtel d'un certain niveau ; dépenser autant d'argent que son interlocuteur a pu en déboursier pour vous inviter. Ne jamais s'énerver et faire de grands gestes. Cultiver un réseau de relations, un interlocuteur à qui l'on a été "chaudement" recommandé prêter une attention redoublée aux propos tenus. Ne jamais prendre un ton supérieur.

- En Espagne : les Espagnols privilégient le contact individuel aux relations strictement professionnelles, même si les invitations à caractère personnel s'effectuent plus au restaurant qu'à la maison. Les échanges sont en général longs et animés, chacun tenant à exprimer son avis. Il convient de tenir compte des nombreuses différences culturelles entre les 17 communautés autonomes.

Chacune est dotée de compétences législatives et exécutives propres et fait preuve d'usages et de comportements distincts (réglementations, horaires de travail, conventions collectives...). En général, il est préférable de se faire accompagner d'un interprète.

- En Hollande : baptisés les "Chinois de l'Europe", les Néerlandais travaillent dur et ont la réputation d'être économes. Ils n'aiment pas gaspiller leur argent en frivolités vestimentaires ou gadgets

futiles, luxueux ou trop voyants. Les Hollandais ne tolèrent aucun laxisme. Loyaux en affaire, ils recherchent partout la simplicité, ainsi que les produits qui intègrent une dimension sociale et environnementale. La pause-café est un rituel incontournable plusieurs fois dans la journée (pas de thé ni de café corsé). Le Hollandais doit être rapidement rassuré sur son autonomie, il veut tout savoir avant de s'engager et posera de multiples questions.

- Au Japon : dans la vie des affaires, les Japonais ont des pratiques très codifiées, basées sur le respect. Ainsi, il faut toujours commencer par saluer ses interlocuteurs d'une inclination de la tête ou d'une légère "courbette", puis échanger les cartes de visite (imprimées en anglais ou en japonais) en les présentant et en les recevant des 2 mains. Tout l'art consiste à passer pour un "majime", un étranger qui surprend par sa politesse, au lieu d'un "gaijin" (terme un peu péjoratif qui désigne les étrangers en général). Les règles valables en Chine et en Asie du Sud-Est sont également en vigueur au Japon.

D'autres usages doivent être scrupuleusement respectés : les relations personnelles comptent beaucoup au Japon. Aussi pour décrocher un rendez-vous dans une entreprise, il est conseillé de se recommander d'un contact japonais (relation personnelle ou agent), lequel se portera garant de la réputation de votre entreprise et de vous-même. La conclusion d'une affaire peut facilement durer de 1 à 2 ans, mais une fois engagés, les Japonais mettront un point d'honneur à respecter le partenariat et seront fidèles pour toujours.

- Dans les pays islamiques : la coutume et les rites occupent une place essentielle dans l'esprit, le cœur, l'emploi du temps et le portefeuille des musulmans. Ils font partie intégrante de l'identité et de la fierté de l'individu. L'un des premiers principes en affaires est de multiplier les occasions de se faire des "amis", c'est à dire des gens sur lesquels vous pourrez ultérieurement compter. Dans le monde musulman, il est difficile d'arriver à quelque chose sans amis et les services réciproques permettent de cimenter l'amitié. Le business repose sur des relations interpersonnelles riches, dans lesquelles tout se justifie. Ne jamais être pressé, sachant qu'il n'est pas évident pour votre interlocuteur de dire "non" brutalement.

Celui-ci préférera utiliser une formule de type "c'est difficile" ou imposera un délai inattendu

■ En Russie : les Russes sont de grands affectifs et mélangent aisément relations professionnelles et amicales. Il est fréquent de nouer des relations chaleureuses et d'être invité à leur domicile, après seulement 2 rencontres. Toutefois, "lorsqu'un Russe offre une cigarette, il faut s'attendre à ce qu'il vienne vous la reprendre la minute d'après", ironise-t-on en Russie. Il faut donc s'attendre à ce qu'un accord soit remis en cause avec une déconcertante facilité. Les responsables sont souvent des gens très diplômés, ce qui oblige à venir avec des collaborateurs de même niveau pour traiter des aspects techniques.

>> **Quelle que soit le pays, une préparation méticuleuse est la règle essentielle !**

Nn

Négociier

La négociation est par nature d'ordre contradictoire, les deux parties défendant leurs propres intérêts. L'objectif est d'obtenir une situation gagnant/gagnant.

Attention : ce type de situation rend difficile l'utilisation des règles courantes de communication, chacun doit pouvoir, cependant, arriver à un accord satisfaisant.

- Prévoir une tactique : comment répondre aux besoins de l'interlocuteur sans abandonner les siens.
- Faire une offre honnête : il faut être subtil, l'autre partie demandera plus qu'elle n'attend et pensera que l'on fait de même.
- Déterminer au préalable jusqu'où l'on est prêt à descendre, fixer une limite qui peut paraître avantageuse à l'autre partie.
- On dispose de deux armes tactiques : le minutage (moment où l'on expose, modifie ou refuse les propositions) et le changement (adoption d'une position plus favorable).
- Décider comment améliorer l'offre, revoir la proposition que l'on a faite, rejeter la proposition adverse, introduire de nouveaux éléments.
- Définir les rôles : si l'on fait appel à plusieurs négociateurs, les

rôles doivent être clairement établis, chacun doit être à la place qui lui convient (généralement l'un joue le "méchant" qui ne cède pas, l'autre le "bon", le conciliateur).

■ Simplifier les problèmes : les documents sont aussi brefs que possible, traitant des points principaux. Si l'autre partie produit des documents longs et complexes, prendre le temps de les résumer, de les clarifier.

■ Trouver des techniques de négociation : répéter les arguments de l'autre pour clarifier les problèmes, se mettre à sa place et sembler essayer de satisfaire ses besoins plutôt que les vôtres. Si l'autre partie adopte la même tactique, les chances d'aboutir à un compromis rapide et sûr sont accrues. Le compromis est la base de la situation gagnant/gagnant. Souhaiter une victoire écrasante, ne peut qu'au final apporter des pertes en gâchant la relation et peut être la réalisation du projet : retards de livraison, mauvaise qualité...

■ Les pratiques d'achat privilégient la performance au prix, la négociation de relations à long terme où les deux parties s'associent pour générer et se partager des économies d'exploitation.

■ Au cours de certaines négociations, la nomination d'un arbitre neutre peut être nécessaire. Si les négociations externes n'aboutissent pas, on peut faire appel à un tribunal (perte de temps, dépense, risque de perdre...). Le fait de demander un arbitrage sous-entend que les deux parties souhaitent aboutir à un accord.

■ Éviter l'impasse : si l'une des deux parties refuse de donner son accord, continuer à discuter pour trouver un terrain d'entente ou interrompre les négociations provisoirement ou définitivement.

>> **Jouer gagnant/gagnant est la situation la plus favorable pour l'entreprise, le blocage ne profite à personne.**

Networking : un réseau étendu

Savoir gérer son capital relationnel est une compétence stratégique, à l'instar du capital financier, du capital physique et du capital humain. Il existe des méthodes de travail systématiques pour le développer : savoir parler de soi, savoir communiquer, entretenir et animer son ou ses réseau(x), gérer son carnet d'adresses, gérer ses contacts dans le temps. Il existe différents moyens pour le développer et l'enrichir : la communication orale, écrite, les nou-

velles technologies de l'information...

Attention : préserver l'éthique et la confiance réciproque.

- Définir ses objectifs : développer son activité professionnelle ; trouver des partenaires ou des compétences complémentaires ; créer de nouveaux contacts commerciaux et professionnels ; accroître ses connaissances et son expertise ; changer de carrière ou d'emploi ; élargir son champ de relations.
- Evaluer son réseau relationnel : lister ses contacts professionnels ; lister ses contacts personnels (famille, amis, autres) ; qualifier la nature de ces relations (professionnel, amical, intellectuel, sportif, social, autres) ; qualifier la force des liens.
- Définir les moyens à mettre en œuvre : créer, intégrer et/ou enrichir un réseau ; apprendre à communiquer ; mener des actions de communication ; gérer ses relations avec la presse ; animer son réseau relationnel.
- Construire son fichier relationnel.
- Adopter un état d'esprit réseau.

>> L'esprit réseau est essentiel pour mener sa vie : condition sine qua non, l'entretenir !

Non (oser dire ...)

Difficile de dire "NON", cela s'apprend ! Dire non, c'est accepter de devoir ensuite s'expliquer, négocier avec l'autre. C'est aussi s'exposer à des critiques, à des rancunes, passer pour un sans-cœur, un casse-pieds. Cette peur d'être mal jugé renforce l'état de dépendance dans lequel nous nous trouvons vis-à-vis des autres.

Attention : trop souvent, nous cédon aux pressions et lâchons à regret un "oui" par peur des conséquences.

- Ne pas culpabiliser.
- Ne pas se précipiter : peser le pour et le contre et donner sa réponse... demander un délai de réflexion, si nécessaire.
- Se préparer : opposer un refus est toujours source d'anxiété, qu'il faut gérer par une prise de conscience.
- Trouver une tactique : pas d'agression, mais rester ferme sur les objections avancées. Autre technique, l'écran de brouillard consiste à paraître accepter les critiques sans abandonner son point de vue.

>> Si vous n'êtes pas d'accord ? Dites-le !

Oo

Optimisme

Un leader optimiste, ouvert et qui croit en l'avenir peut transformer une équipe en une équipe gagnante et active, et ce pour le meilleur profit de l'entreprise et de ceux qui y travaillent. Pour cultiver une ambiance optimiste et positive dans une équipe, il faut au préalable changer soi-même et être un proactif de l'optimisme. Chaque jour, mettre du changement, du plaisir, du jeu, de la respiration, de la surprise dans sa vie privée & professionnelle. L'initiative de micro-gestes apporte un autre regard sur la vie et par rebond booste les équipes...

Attention : avoir confiance en l'avenir.

- Décider d'adopter la pensée positive et la communiquer.
- Changer d'itinéraire tous les jours.
- Se lever plus tôt et faire 10 minutes d'étirements pour détendre calmement ses muscles.
- Prétexter de n'importe quel événement dans l'entreprise pour organiser une fête.
- S'accorder 10 minutes de méditation dans son bureau.
- S'obliger à sourire en relevant les coins des lèvres.
- Déjeuner avec quelqu'un auquel on ne parle pas en temps normal.
- Prendre l'initiative de changer ses horaires de travail.
- S'inscrire à un séminaire ou à une conférence dont le thème est décalé par rapport à l'activité exercée.
- Boire sept verres d'eau chaque jour.
- Se promener dans un parc et se concentrer sur les sensations.
- Se répéter plusieurs fois "Tout s'améliore de jour en jour, je me sens de mieux en mieux..."
- Au rayon développement personnel, acheter un ouvrage qui inspire.
- Prendre les escaliers plutôt que les Escalators ou ascenseurs.
- Ecouter de la musique à l'heure du déjeuner.
- Faire une pause tout les 90 minutes et en profiter pour marcher d'un pas régulier en respirant profondément.
- Trouver un endroit silencieux et "écouter le silence" puis se concentrer sur la respiration.

- S'offrir une séance de massage.
- Faire entrer la nature au bureau : mettre des plantes vertes ou des poissons rouges.
- Inviter tous les copains de ses enfants et écouter leurs rêves, leur vie, leurs passions.
- Tester un restaurant qui sort de l'ordinaire.
- Chercher systématiquement dans toute action l'intention positive de mon interlocuteur.
- Ecouter une musique relaxante, fermer les yeux et faire un "rêve éveillé".
- Pendant 10 minutes, respirer avec le ventre plutôt qu'avec les poumons.
- Aller dans un lieu chargé d'histoire et se laisser imprégner par l'ambiance.
- Vivre une journée sans montre.
- Acheter plusieurs revues sur des thèmes inconnus et découvrir de nouveaux territoires.
- Passer une journée sans commérages.
- Apprécier chaque instant et en retirer le meilleur.

>> Ceux qui ne seraient pas génétiquement optimistes se ressourcent en permanence dans leur vie quotidienne et apprendront à vivre en mode manuel plutôt qu'automatique. Prêts pour redécouvrir l'univers avec les yeux d'un enfant de huit ans?

D'après l'ouvrage "Be.attitude".

Organiser (décider de s'...)

Le siècle où nous vivons est celui de l'information. Nous croulons sous les messages, les fax, les courriels, les appels... Nous sommes seuls à gérer notre désordre ! Pas d'autre responsable en vue...

Attention : savoir se remettre en cause !

- Acheter un agenda que l'utiliser aussitôt pour noter rendez-vous et réunions.
- Rassembler tous les pense-bêtes, tous les post-it et reporter toutes les informations dans ce même agenda.
- Tenir à jour régulièrement son répertoire d'adresses, numéros de téléphone et adresses Internet.
- Ranger son bureau : trier les papiers et si nécessaire, les archiver, sinon jeter sans regrets. Eliminer les piles de documents de cet

espace vital. Rester vigilant pour ne pas se laisser déborder à nouveau en se fixant un jour précis de classement dans la semaine. Si certains dossiers relèvent peut-être plus des collaborateurs, leur transmettre et déléguer sans hésiter.

- Aménager un environnement serein, agréable et fonctionnel.
- Prendre ensuite la bonne résolution de ne plus noter anarchiquement et de n'utiliser que son agenda.
- Etablir chaque matin la liste des priorités.
- Consulter en priorité les messages qui recourent les objectifs à l'ordre du jour.
- Commencer par gérer les urgences même si ce sont des cas difficiles.
- Consacrer quelques minutes en fin de journée pour gérer les petites choses.
- Et pourquoi pas s'offrir un stage de gestion du temps !

>> S'organiser n'est pas insurmontable, c'est pourtant un élément indispensable de tranquillité et d'efficacité. Une seule exception pour déroger aux règles fixées : une urgence client. Le client est toujours reconnaissant de la disponibilité qu'on lui accorde malgré les impératifs.

Pp

Parole (prendre la ...)

Malgré les moyens de plus en plus performants mis au service de l'information, l'écrit et l'expression orale sont toujours de mise. Même si l'on a le trac, si l'on n'est pas à l'aise pour la prise de parole, celle-ci se travaille et peut être facilitée.

Attention : connaître son sujet !

- Travailler son écrit pour être à l'aise avec les mots : écrire souvent, choisir les mots justes, être concis, relire, corriger et rédiger à nouveau.
- Préparer toujours une intervention au préalable.
- Noter les grandes lignes du discours.
- Réfléchir au message principal à faire passer, à qui, et de quelle façon. De qui est composé mon auditoire ?

- Préparer des supports visuels clairs qui vont soutenir les idées et s'entraîner à les utiliser.
- Rédiger une introduction et une conclusion. L'introduction expose l'importance du sujet traité et les points essentiels de l'exposé. La conclusion résume rapidement le contenu, fait réfléchir et peut ouvrir sur les questions de l'assistance.
- Préparer des notes brèves et précises en soutien dans le déroulé du discours.
- S'entraîner avant l'intervention, soit seul, soit devant un collaborateur avec ou non une caméra vidéo.
- Repérer et corriger les erreurs et les tics.
- Avant d'intervenir : inspirer profondément et lentement pour se relaxer.
- Saluer ses auditeurs pour établir le premier contact et se mettre en confiance.
- Si une baisse d'attention se fait sentir dans l'auditoire, ne pas hausser la voix. Selon les cas, arrêter de parler quelques instants pour retrouver une salle plus calme, plaisanter pour la réveiller.
- Ne pas se laisser déstabiliser par les questions : respirer (avec le ventre), réfléchir.

>> *Si l'on a préparé en amont et que l'on connaît bien son sujet, il faut garder confiance.*

Performances de l'entreprise (mesurer les...)

Tout effort individuel ou collectif contient des éléments mesurables. L'entreprise doit établir de bons moyens de mesure des performances et des standards appropriés de haut niveau.

Attention : trop limitées ou mal adaptées, les mesures peuvent provoquer des résultats indésirables.

- Définir ce qui doit être mesuré : la production, les résultats des ventes, le bénéfice net et le bénéfice brut, l'assiduité, les absences, l'exactitude, les niveaux d'accidents, les niveaux de rotation du personnel, le respect des délais, la réalisation d'objectifs de développement personnel et d'équipe, les succès des nouveaux produits et des nouveaux marchés, les taux de fidélisation clients, les taux d'acquisition de nouveaux comptes.
- Fixer les bons objectifs.

- Les objectifs doivent être : clairs, mesurables, accessibles, réalistes et limités dans le temps.
- Mesurer les performances d'équipe : il existe de nombreux types d'équipes avec des besoins de mesure différents. C'est pourquoi, il faut savoir précisément où l'on veut aller.
- Vérifier les objectifs : chaque membre de l'entreprise a-t-il des objectifs mesurables fondamentaux pour l'entreprise ? Que se passe-t-il quand les objectifs sont atteints, dépassés ou manqués ? Comment ces objectifs sont-ils déterminés ? Quelle fréquence de contrôle et de révision ? Le délai est-il adapté ? Comment savoir si les gens sont motivés pour réaliser leurs objectifs ?
- Evaluer les résultats : les données de mesure des résultats doivent être précises, fiables, pertinentes, directes et facilement disponibles. Les personnes concernées doivent comprendre les résultats et comment ils ont été obtenus. Une formation dans ce domaine peut être utile.

>> *Les mesures portent sur les résultats, pas sur les efforts. Les résultats doivent être sous le contrôle du titulaire de la tâche. Les mesures sont observables et objectives. Les résultats doivent être vérifiés souvent, et quoiqu'il arrive, immédiatement après l'événement en question.*

Priorités (gérer ses...)

L'essentiel est de savoir gérer son temps efficacement, de façon à pouvoir à la fois assumer ses responsabilités professionnelles, consacrer du temps à ses proches et prendre soin de soi.

Attention : l'emploi du temps doit s'adapter au profil de chacun.

- Savoir planifier ses activités est la pierre angulaire d'une gestion du temps efficace.
- Se préparer au jour le jour à tous les éventuels contretemps.
- Prévoir des moments de détente : inclure des moments pour la famille, les amis, les activités sportives, les violons d'Ingres...
- Promettre le moins pour faire le plus : surestimer un peu le temps que l'on pense mettre pour réaliser un travail.
- Diviser le travail important en une série de petites séquences plus faciles à gérer et qui aboutiront au final au même résultat mais avec moins d'angoisse.

- Planifier étape par étape en ménageant quelques plages libres pour réétudier régulièrement le plan de travail.
- Déléguer au maximum : se défaire des besognes quotidiennes qui font perdre un temps précieux et dont vous savez parfaitement qu'elles peuvent être accomplies par quelqu'un d'autre. Apprendre à quelqu'un comment faire telle ou telle chose prend, certes, un peu de temps, mais fait gagner par la suite un temps considérable.
- Apprendre à dire "non" travailler pendant des heures (qu'elles soient payées ou non) finit par détruire lentement l'équilibre indispensable entre travail et vie privée et nuit gravement à la santé, à long terme, et au bien-être général.
- Dresser une liste de priorités et la suivre à la lettre.
- Regrouper les activités qui demandent le même niveau de concentration : faire ce qui demande le plus d'attention et de concentration aux heures de la journée où l'énergie et le niveau de concentration sont à leur zénith. Réserver les travaux les plus mécaniques, qui demandent le moins d'attention, pour des phases de la journée où il est plus difficile de se concentrer.
- Ne pas passer plus de deux heures sur le même dossier.

>> **Un conseil : chercher la meilleure méthode. Il vaut mieux expérimenter que de toujours faire les choses de la même façon, simplement parce qu'on y est habitué.**

Qq

Qualité : être imbattable

Etre imbattable en qualité, c'est avant tout savoir gérer la chaîne de valeur de l'entreprise. La chaîne de valeur est l'enchaînement des processus qui génèrent le revenu de l'entreprise : achats, fournisseurs, fabrication, ventes, canaux de distribution, clients.

Attention : pour gérer la chaîne de valeur, on doit comprendre l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et les accords de service interne qui interviennent. Il faut connaître la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne, définir les cibles, établir des systèmes de mesure et guetter les possibilités de réorganisation.

66

- Comprendre la chaîne de valeur : ces processus sont sous la responsabilité de l'équipe de direction qui fait appel à des accords de niveau de service interne qui portent sur la qualité, la livraison et les coûts des processus dans la chaîne logistique. Ils alimentent en entrée l'ensemble de la chaîne d'approvisionnements clients (série de processus visant à satisfaire les besoins du client, impliquant les personnes en interne et en externe).
 - Identifier la valeur à chaque étape.
 - Décrire clairement l'équipe chargée de chaque processus, ainsi que ses objectifs.
 - Etablir des mesures pour la chaîne d'approvisionnement en matière de qualité et de livraison à l'entrée et à la sortie.
 - Comprendre le rôle des équipes de production et savoir comment elles agissent pour le client.
 - Analyser les compétences et les capacités requises pour répondre aux besoins des clients.
 - Etablir des méthodes de résolution de problèmes : type 1, le problème dépend totalement de l'équipe et est résolu en interne par l'équipe, type 2, il dépend partiellement de l'équipe, une aide est apportée à l'équipe par d'autres équipes de l'encadrement ou d'experts, type 3, le problème ne dépend pas de l'équipe et nécessite l'implication de l'encadrement supérieur.
 - Etablir des objectifs d'amélioration, compatibles avec l'ensemble des besoins de l'entreprise pour : accélérer la production, raccourcir les cycles, améliorer en permanence la qualité.
 - Veiller à ce que chaque équipe possède ses instruments de mesure de qualité et de respect des livraisons.
 - Pour les équipes de soutien qui supportent les équipes de processus dans la chaîne d'approvisionnement (finances, ressources humaines...) : leurs clients en interne sont les membres des équipes d'approvisionnement, les exigences des accords de services réalisés en interne s'appliquent aussi. Ces accords portent sur : les fonctions personnel, finance ou technique. Les contrôles entrent dans le cadre de la gestion de la chaîne de valeur.
- Cette organisation s'applique aussi à l'extérieur pour satisfaire les besoins des clients et doit inclure les fournisseurs, la chaîne de distribution et les circuits servant en aval les clients.

67

- Le système est le même dans la recherche et développement.
- Les sous-traitants ont leurs propres paramètres de qualité et de livraison.
- Conserver à tous les niveaux, l'orientation client.
- Chacun doit disposer de tableaux d'objectifs d'équipes et de check-lists agréées et travailler à l'amélioration de la capacité de son service à se conformer aux mesures de qualité et de livraisons négociées.
- Optimiser les processus : en réorganisant la chaîne d'approvisionnement client, en supprimant les activités qui n'ajoutent pas de valeur.

>> **Ce concept global est la clé de la réussite tant des activités de distribution que des accords s'achat fournisseurs. La démarche doit remonter toute la chaîne à partir du client final.**

Rr

Recrutement (entretien de ...)

Un entretien de recrutement est souvent aussi éprouvant pour celui qui le conduit que pour celui qui le subit. C'est cependant la meilleure façon de trouver la personne qualifiée pour un poste donné. Un entretien se prépare afin de définir précisément : les caractéristiques indispensables de la personne à recruter, les critères du poste à pourvoir. On commence par chercher à l'intérieur de son entreprise si la personne cherchée n'existe pas, on fait appel ensuite aux agences d'intérim, aux associations professionnelles, aux agences de recrutement, à Internet...

Attention : un mauvais recrutement peut être non seulement pénible à vivre mais également désastreux pour l'entreprise. Un C.V alléchant n'est peut-être pas le meilleur, prenez toujours la peine de vérifier les éléments.

- Lire attentivement les C.V. et ne garder que ceux qui correspondent aux critères fixés.
- Faire attention à la créativité qui s'en dégage, mais aussi aux incohérences.
- Vérifier certains points du C.V. en contactant les écoles, universités ou l'ancien employeur.

- Etablir la liste des candidats potentiels.
- Planifier les entretiens en tenant compte de l'éloignement des candidats.
- Choisir un local neutre, clair et agréable.
- Faire éventuellement appel à un jury pour avoir plusieurs avis. Si tel est le cas, transmettre toutes les informations nécessaires sur les candidats.
- Préparer l'entretien : la durée moyenne d'un entretien est d'une heure. Etablir la liste des questions essentielles. Ce sont des questions ouvertes qui invitent à répondre autrement que par oui ou par non. Les questions fermées sont réservées uniquement pour une réponse spécifique. Quelques questions : pourquoi êtes-vous ici ? Que pouvez-vous faire pour nous ? Quel genre de personne êtes-vous ? Vos qualités, vos défauts ? Quelle est votre plus belle réussite ? Que recherchez vous dans un travail ? Où serez-vous dans cinq ans ? Comment gérez-vous les délais impératifs et la pression ? Aimez-vous le travail en équipe ou seul ?
- Accueillir le candidat simplement : poignée de main franche, lui indiquer un siège et lui offrir une boisson.
- Faire le résumé du profil de l'emploi.
- Commencer par des questions simples pour mettre le candidat à l'aise.
- Prendre des notes.
- Repérer les forces et les faiblesses du candidat.
- Ecouter plutôt que de parler.
- Résumer ce qui a été dit pour être sûr d'avoir bien compris.
- Noter les questions qui viennent à l'esprit.
- Analyser les silences.
- Changer de sujet si le candidat est en difficulté.
- Observer le langage du corps : il peut apparaître des contradictions entre le comportement et ce qui est dit.
- Tester les compétences techniques.
- Clore l'entretien et demander au candidat s'il a des questions.
- S'informer du délai de préavis dont il dispose dans son emploi actuel.
- Fixer une date limite pour la réponse positive ou négative.
- Faire une offre spontanée si l'on est persuadé d'avoir trouvé la perle rare.



- S'enquérir auprès de l'accueil de son comportement au moment de son arrivée pour mieux cerner sa personnalité.
- Si nécessaire, fixer un second rendez-vous.
- Faire un courrier aux candidats non retenus.
- Si aucun candidat ne répond aux attentes, passer une autre annonce.

>> **Une fois la nouvelle recrue retenue, lui faire faire le tour de l'entreprise et la présenter à tous les salariés en expliquant les missions de chacun, cela facilitera son intégration et le démarrage rapide de son activité.**

Relaxation instantanée

Pas besoin d'un entraîneur pour se relaxer. Quelques minutes suffisent pour libérer sa tête et son corps et ainsi retrouver sa concentration. Une bonne maxime "Connais-toi, toi-même !".

Attention : prendre le temps de se relaxer n'est pas du temps perdu, bien au contraire.

- S'installer le plus confortablement possible.
- Prendre conscience de toutes les zones du corps.
- Se concentrer sur les sensations. Ecouter sa respiration sans chercher à l'influencer. Observer sa poitrine se soulever au rythme de l'air qui entre puis sort.
- Fixer son attention sur un point.
- Se répéter que l'on se sent de mieux en mieux.
- Lâcher prise avec tout élément perturbant extérieur : bruit, impératifs, rendez-vous, soucis...
- S'imaginer en apesanteur au milieu de l'univers.
- Faire le vide dans sa tête.
- Inspirer profondément et lentement en commençant par l'estomac, trois fois.

>> **Vous vous sentez mieux, bravo ! Alors continuez votre chemin et n'hésitez pas à recommencer aussi souvent que nécessaire !**

Ss

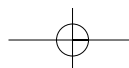
Séminaire (organiser un ...)

Très utile et incontournable pour certains, fumisterie, décalage entre les aspirations individuelles et le message général délivré durant ce "temps fort" et/ou sans effet concret dans la vie quotidienne des salariés pour d'autres, le séminaire moderne se veut dorénavant intelligent et valorisant. C'est l'occasion pour les salariés d'intégrer la stratégie de l'entreprise dans leur activité en les impliquant davantage, c'est aussi l'opportunité d'ouvrir le dialogue. Il doit s'inscrire dans la vie de l'entreprise, avoir une logique, une logistique un avant et un après. Les conflits latents se résolvent beaucoup mieux grâce à un climat plus détendu dans lequel les participants se montrent plus authentiquement sous un jour "hors professionnel". Il s'agit pour chacun de repartir, non plus "abreuvé de discours" mais plus "intelligent". Il s'agit aussi de motiver et de donner l'impulsion pour le passage à l'acte.

Le séminaire doit être l'occasion d'un changement d'air, d'échange sur les idées, de meilleure connaissance et intimité entre les individus, de réflexion stratégique sereine, afin que les choses bougent et que rien ne soit plus comme avant.

Attention : un séminaire n'est pas une sorte de récompense ou un lieu pour se réunir dans lequel on ne répond pas aux vraies questions.

- Se poser les bonnes questions pour chercher le bénéfice des participants.
- Déterminer quels sont les problèmes apparents et latents qui doivent être résolus, quelles sont les idées à faire sortir et quelles sont les décisions que le séminaire doit ensuite aider à prendre.
- Définir une continuité de retour dans l'entreprise sous la forme d'un planning précis mettant en place un calendrier d'action. Après avoir annoncé le projet durant le séminaire, il convient de préciser à quelles dates devront être franchies les différentes étapes de sa réalisation.
- Formuler des objectifs précis pour rechercher des solutions opérationnelles où chacun se sentira coresponsable.
- Proscrire les thèmes ronflants éviter par exemple "Gérer la



croissance" ou "Reformuler notre stratégie" animés par des meneurs de jeu professionnels (personnalités, show-biz, journalistes, sportifs...).

- Inviter d'abord ceux qui sont motivés : faire appel aux volontaires.
- Favoriser les idées décoiffantes qui incitent à l'imagination et à la créativité : sortir les participants de leur mode professionnel de référence. Il s'agit de leur proposer, sur la base d'un thème central, une approche différente par l'intermédiaire d'intervenants extérieurs à la société et/ou à la branche d'activité concernée.
- Rechercher une unité de lieu avec les objectifs du séminaire : la forme, le décor et l'équipement d'une salle ne suffisent pas à rendre les gens participatifs. Il est impératif d'offrir un cadre à la fois inhabituel, rassurant et dynamisant pour que l'individu ose tenter des expériences nouvelles. Il doit permettre d'encourager l'usage d'un langage verbal et non verbal non habituel afin de favoriser une plus grande liberté de discussion et d'engagement, allant bien au-delà des rôles habituels.
- Créer un rapport direct avec la tâche à accomplir : donner à résoudre un problème auquel ils sont réellement confrontés dans le travail.
- Ne pas être esclave des horaires : les idées doivent commander l'emploi du temps, en évitant d'être l'esclave d'un programme hyper minuté qui laisse peu de temps à l'opportuniste et à l'improvisation créative. L'obsession des horaires empêche généralement de réagir à ce qui se passe et/ou de rebondir sur un développement inattendu.
- Déboucher sur des résultats productifs et concrets : d'afficher des résultats concrets, des objectifs quantifiables et démontrer les perspectives de réalisation dans un suivi adéquat. L'objectif majeur est de prouver que le temps de chacun est, ou a été, mobilisé à bon escient. Le séminaire devient alors une référence de réussite par sa capacité à déboucher sur du concret.

>> **Chaque participant enthousiasmé doit pouvoir affirmer que c'est l'un des meilleurs séminaires auquel il a jamais participé.**

Sept secondes pour gagner...

7 secondes, c'est court... 7 secondes pour gagner quoi ? Lors

d'un face à face notre attitude nous précède. D'elle dépendent la qualité et l'apparence de tout ce que l'on fait, mais aussi la confiance et la sincérité que l'on établit.

Attention : l'impression désagréable donnée à la première rencontre sera difficile à rattraper. Tout n'est cependant pas acquis si la première impression a été bonne.

La qualité des rapports repose sur trois éléments :

- l'apparence et la manière dont on bouge,
- l'attitude et ce que l'on dit,
- l'intérêt que l'on suscite chez autrui.

La rencontre : adopter une position d'ouverture ; établir le premier le contact visuel, droit dans le yeux ; être le premier à sourire, signe d'un rayonnement intérieur ; saluer en utilisant une tonalité agréable et le nom de l'interlocuteur.

La prise de contact : se synchroniser sur certains des comportements ; apporter sa part d'interactivité par l'attention, la chaleur, l'humour ; essayer de comprendre comment fonctionne l'autre (visuel, auditif...)

Communiquer ou transmettre un message et être compris : savoir quelle réponse on attend.

- Enoncer ses intentions à la forme affirmative et au présent.
- Réagir pour trouver ce que l'on cherche.
- Changer ce que l'on fait jusqu'à avoir ce que l'on cherche.
- Eviter les attitudes inutiles : colère, anxiété, grossièreté...
- Savoir écouter, faire des compliments et les accepter.

>> **Chacun est responsable à 100 % du succès ou de l'échec de ses tentatives de communication.**

Stress

Malgré les efforts que l'on peut faire, il existe toujours une certaine quantité de stress sur le lieu de travail, auquel peuvent s'ajouter les soucis liés à la vie privée. On peut agir pour réduire son stress en modifiant son environnement. Il ne faut rien attendre des autres ou des médicaments, il incombe à chacun de le gérer !

Une philosophie : changer ce qu'il est possible de changer et accepter ce qui ne l'est pas.

Attention aux symptômes du stress : agressivité, hostilité, migraines, insomnies, nervosité, fatigue, troubles de la mémoire, déconcentration, sautes d'humeur...

- Garder la forme par des exercices et une alimentation saine.
- Prendre du temps pour les petits plaisirs.
- Apprendre à dire non.
- Faire des exercices de relaxation lorsque le besoin se fait sentir.
- Faire le vide mental dans une situation de stress.
- Contrôler sa respiration.
- Planifier son emploi du temps en poursuivant les objectifs que l'on s'est fixés et établir un ordre de priorité.
- Rationaliser les processus pour les simplifier.
- Faire preuve d'optimisme et trouver toujours le bon côté des choses.
- Accepter ce que l'on ne peut pas changer.
- Accompagner le changement plutôt que de le combattre.
- Combattre sa susceptibilité ou les tendances à culpabiliser.
- S'adapter aux situations avant que les événements ne forcent à s'adapter.
- Ne pas se placer en position de victime.
- Maîtriser ses emportements et garder son calme en toutes circonstances.
- Ne pas perdre de temps sur des détails qui n'en valent pas la peine.
- Ne pas oublier le sens de l'humour. L'humour et le rire sont de puissants facteurs de détente et de dédramatisation.

>> En toutes circonstances, ne pas oublier que le travail et la vie ne font pas qu'un, il y a le travail, il y a la vie, chaque chose à sa place et un temps pour chaque chose.

Tt

Téléphone (négocier au ...)

A priori, il ne semble pas complexe de répondre au téléphone. Pourtant dans le cadre professionnel, être efficace, rester calme et contrôler la situation n'est pas si simple.

Attention : soigner son accueil et son écoute.

- Répondre au bout de trois ou quatre sonneries, maximum.
- Transférer ses appels en cas d'absence.
- Répondre avec le sourire, la voix aura alors un ton amical et positif.
- Décrocher et se présenter : le nom de la société, du service et son nom.
- S'assurer que l'on ne dérange pas son correspondant.
- Faire preuve d'empathie en adoptant un ton amical et chaleureux.
- Evaluer aussitôt les besoins de votre interlocuteur "que puis-je faire pour vous?"
- Poser des questions ouvertes pour obtenir des informations précises et des questions fermées pour vérifier que vous avez compris.
- Répondre, si possible, aussitôt aux questions posées. Sinon préciser ce que l'on est en mesure de faire.
- Manifester sa présence régulièrement pour montrer que l'on écoute.
- Répéter les noms, les dates, les numéros pour éviter les erreurs.
- Prendre des notes sur les informations importantes.
- Vérifier que l'on a bien les renseignements essentiels avant de raccrocher.
- Ne pas transférer un appel de service en service. Prendre le nom et le numéro ainsi que le message et transmettre à l'intéressé qui rappellera.
- Accorder toute son attention au correspondant (éviter une autre conversation simultanée).
- Rester concentré sur le sujet et ne pas interrompre l'exposé par des questions.
- Se mettre d'accord sur les mesures éventuelles à prendre.
- Terminer par une note positive.
- Vérifier que l'interlocuteur a bien les informations souhaitées.
- Conclure en confirmant les mesures prises à la suite de l'appel.
- Remercier son interlocuteur pour le temps consacré.

Avec un interlocuteur étranger

- Obtenir d'emblée le nom et le numéro de téléphone.
- Connaître quelques phrases clé.
- Éviter les expressions familières.
- Parler distinctement.

- Ecouter attentivement.
- Ne jamais se contenter de faire des suppositions.

>> **Une bonne maîtrise des techniques téléphoniques permet à tout manager de faire entendre sa différence.**

Trac

Mains moites, cœur qui bat la chamade, jambes molles et bouche sèche... Au moment d'“entrer en scène”, de prendre la parole, quelque soit l'occasion, une affreuse sensation de paralysie qui semble insurmontable... Avoir le trac n'est pas une maladie.

Au contraire, rien de plus normal que de ressentir cette peur intense, mais passagère, avant une épreuve importante. L'essentiel est de parvenir à le contrôler, il peut alors inciter à se dépasser.

Attention au manque de confiance en soi, à la fuite...il faut prendre le problème à bras le corps !

- Penser positif : pas de scénarios catastrophes. S'imaginer en situation pour renforcer la confiance, devant un auditoire enthousiaste, des collaborateurs enchantés, un public sous le charme.
- Faire une préparation sans faille : la moindre faiblesse sera source d'angoisses supplémentaires, et, sous le coup de l'émotion et de la peur, peut provoquer un oubli malencontreux.
- Préparer des fiches résumées avec quelques mots-clés en rouge pour aider au démarrage de l'intervention, ou pour parer aux trous de mémoire.
- S'entraîner : demander l'aide d'un proche qui écoute, joue le rôle de l'auditoire, pose des questions ou cherche à déstabiliser.
- Faire de l'instant redouté, un rituel : porter un vêtement particulier, tenir un objet fétiche...
- Avant l'intervention, rassembler ses esprits, rester tranquille. Eviter de relire pour la énième fois – en s'énervant – les fiches. Faire le vide dans la tête et se relaxer : écouter de la musique, marcher au calme...
- Contrôler sa respiration, c'est essentiel. Fermer les yeux, poser une main sur la poitrine et l'autre sur le diaphragme, inspirer profondément par le nez, puis expirer tout doucement, en contrôlant. Répéter plusieurs fois ce geste anti-stress juste avant l'instant crucial.
- Foncer : par définition, le trac est une peur d'avant l'épreuve, qui

disparaît rapidement une fois que celle-ci a démarré.

>> **Plus que quelques secondes à souffrir...avant de ressentir le plaisir de s'être surpassé !**

Uu

Utopie

“Une société sans pensée utopique est inconcevable. Utopie au sens de désir d'un mieux.”

Jean-Claude Carrière, Universitaire français
Extrait d'Entretiens sur la fin des temps

Vv

Veille : économique et concurrentielle

Le processus de veille sert à informer l'entreprise sur l'état et l'évolution de son environnement extérieur pour anticiper et agir en conséquence. La norme expérimentale AFNOR XP X 50-053 (avril 98) définit la veille comme une “activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement pour en anticiper les évolutions”. La forme globale est la veille stratégique, intégrant les différentes formes de veille, dans le cadre d'un recueil permanent, structuré et à but opérationnel des informations recueillies.

Attention : l'Internet, notamment, fourmille de signaux qu'il est bien difficile d'interpréter et d'exploiter pour asseoir une stratégie d'entreprise.

- Comparer vos ratios de gestion par rapport aux moyennes régionales ou nationales du secteur d'activité concerné (monographies professionnelles).
- Obtenir des informations sur les parts de marché, les prix pratiqués et les facteurs clés de succès des trois principaux concurrents.
- Surveiller l'impact de toute nouvelle implantation dans la région.

- Analyser dans le détail le comptes annuels des trois concurrents les plus directs pour mieux décrypter leur stratégie.
- Identifier les trois menaces et trois opportunités actuelles de la filière professionnelle concernée (étude sectorielle).
- Vérifier la solvabilité des nouveaux clients.
- Demander aux collaborateurs de faire remonter les informations sur les concurrents ou sur les nouvelles idées de produits.
- Participer aux réunions d'information organisées par la fédération professionnelle ou d'autres organisations pour anticiper les transformations du tissu économique.
- Une fois par trimestre, visiter cinq magasins pour identifier les tendances clés en matière de mise en scène des vitrines, couleurs dominantes, stratégies de vente, agencement du magasin, nouveaux produits ou services, etc.
- Acheter une fois par mois une dizaine de journaux "au hasard" pour identifier les tendances du moment dans notre société (publicités, articles, etc.) et voir les impacts éventuels dans le business que l'on développe.

Une attitude de veille est un atout indispensable pour tout décideur. La veille agit comme un catalyseur pour la prise de décision. De manière proactive, le veilleur doit localiser, surveiller, valider et mettre en valeur l'information stratégique pour l'entreprise. La veille permet au décideur d'éviter les situations de pilotage à vue, voire "en aveugle", des projets dont il a la responsabilité.

Verbale (éviter la violence ...)

Remarques désobligeantes, propos agressifs... la violence verbale est une réalité. Mais elle est parfois plus insidieuse que de simples insultes, simplement dans la manière de s'adresser à l'autre: inutile de s'énerver... La proximité d'autrui nécessite de faire des concessions et d'accepter des comportements différents.

Certaines remarques ou certains mots sont parfois des coups violents et pourtant non visibles.

Attention : stop aux insultes, aux qualificatifs péjoratifs !!!

- Eviter d'être directif : employer la première personne, cela élimine une part de violence.
- Eliminer les agressions liées à nos modes d'expression, afin de

réduire le stress de la vie quotidienne, de désamorcer l'agressivité et la colère ou de mieux écouter et comprendre l'autre.

- Adopter une communication non violente.
- Décrire les faits. Ne pas coller d'étiquettes ou faire de morale.
- Mettre en lumière les sentiments et les besoins. Eviter les reproches ou une attitude défensive.
- Demander les actions souhaitées. Ne pas utiliser les exigences, les menaces, les ordres ou la manipulation.

>> Contrôler son agressivité peut aider à limiter les dégâts du stress sur le quotidien avec une règle essentielle : se mettre à l'écoute des autres.

Vitrine (repenser sa ...)

Carte de visite d'un commerce, la vitrine doit inciter le passant à franchir le seuil pour devenir un client. Les couleurs ont une symbolique (cf. La symbolique des couleurs), il ne faut pas hésiter à l'utiliser. De la couleur dépend l'ambiance générale qui se dégage des lieux.

Attention : pas de vitrine surchargée et/ou en totale incohérence avec le magasin. Pas de vitrine négligée... on doit avoir envie de rentrer pour découvrir ce qui se cache derrière.

- Etre sélectif : la vitrine n'est pas un catalogue, elle doit donner envie de rentrer. Mettre en valeur un petit nombre d'objets. On peut choisir un thème, une couleur, une gamme de prix. La vitrine doit respirer.
- Décliner une thématique : définir quelques semaines avant un thème réjouissant qui sera décliné dans la vitrine. Puiser, par exemple, dans les registres nature, sport, loisirs...ou événement régional, fête, saison... Il faut alors changer très régulièrement de vitrine.
- Etre vigilant sur la propreté : c'est un ingrédient essentiel de réussite, c'est le premier regard porté sur le magasin par le futur client.
- Définir un code couleurs : pas plus de deux ou trois couleurs pour attirer l'attention du regard depuis la rue. Aux tonalités principales on peut ajouter une tonalité plus neutre (blanc, beige, sable...).
- Respecter une certaine proportion dans la taille des objets. Les objets petits sont surélevés au niveau des yeux du passant. Les produits doivent être vus facilement (les prix aussi...). Eviter les objets trop volumineux.

- Opter pour un décor discret : on peut fabriquer le décor, recourir à des objets mais cela ne doit pas "effacer" les articles en vente.
- Illuminer, mais seulement l'essentiel : projecteurs orientables pour mettre en vedette certains objets ou une zone de la vitrine. On peut aussi créer une ambiance avec des jeux de lumière mais sans abuser !
- Refaire sa vitrine toutes les 3 semaines : pour donner l'image d'un commerce réactif et dynamique. Mettre moins d'objets mais changer plus souvent.
- Jouer la synergie entre vitrine et magasin : modifier l'agencement du magasin en fonction de celui de la vitrine. Les objets mis en valeur dans la vitrine sont à proximité de la vitrine dans le magasin. Ils doivent être accessibles pour que le client puisse les trouver facilement.
- Indiquer lisiblement les prix : c'est une règle, les prix doivent figurer en vitrine sur un papier de qualité avec une calligraphie soignée. Cela peut mettre en valeur l'objet.

>> **Une suggestion : observer sa vitrine depuis la rue avec un regard détaché et voir si l'on ressent l'envie d'entrer...**

Vivre ...c'est possible !

Comment ne pas passer à côté de sa vie ?

Quelques conseils pour dégager des moments pour soi, rien que pour soi :

- Fractionner ses congés : pour prendre le temps du bon côté, il vaut mieux fractionner ses congés, au lieu de prendre cinq semaines au mois d'août. Les pauses soleil pendant l'hiver sont un antidote à la fatigue et la déprime. Le carnaval (Nice, Rio, Venise) de février, représente aussi une pause festive très dynamisante.
- Partir en week-end : changer d'environnement donne le temps de souffler un peu et permet de couper les ponts avec son travail.
- Louer un gîte, profiter des promotions de dernière minute sur le net. Lisbonne, Rome, Madrid à petits prix, c'est possible. Objectif : se libérer des pressions du quotidien et du stress lié au travail. Même une courte pause peut se révéler bénéfique.
- Faire du sport avec des amis : Il est toujours plus stimulant d'être à plusieurs. Durant la pause déjeuner ou après le travail pour les

courageux ; le samedi matin pour les plus occupés.

- Planifier ses loisirs : une bonne gestion du temps libre demande de prévoir aussi à l'avance, sous peine de voir filer la... journée, la semaine, les mois !
- Pratiquer l'éloge de la lenteur : nous passons notre temps à faire plusieurs choses en même temps. Pour se "déprogrammer", il faut retrouver la sérénité. Par exemple, passer des moments allongés sur un lit dans une chambre, à regarder les mouvements d'un rideau agité par le vent. Objectif : rester immobile.
- Passer un soir par mois, seul(e) : faire uniquement ce que l'on aime, un bain d'huiles essentielles, un billard...
- Faire la chasse aux interrupteurs : dès le matin, prendre le parti d'en finir avec ceux qui viennent saboter nos plages de temps nécessaires pour être efficace, par appels, par irruption, par fax, par courriels, ...

Résultat : la journée se termine et l'objectif n'est pas rempli. Se mettre sur répondeur et rappeler une fois le projet à terme. Respecter la liste de nos priorités.

>> **Il n'y a que de mauvaises excuses pour ne pas vivre...**

Ww

Week-end

"Si tu ne profites pas du temps que tu as de libre, tu n'en profiterais pas davantage quand ce temps serait dix fois plus considérable."

Alexandra David-Neel (1868-1969),
exploratrice et femme de lettres française

Xx Yy Zz

Soit A, un succès dans la vie.

Alors $A = x + y + z$, où $x = \text{travailler}$, $y = \text{s'amuser}$, $z = \text{se taire}$.

Albert Einstein,
Physicien allemand, Prix Nobel de Physique en 1921

II - CLES, SYMBOLES & SECRETS

Les clés de l'as en économie

Comprendre le monde d'aujourd'hui, déceler les voies qui se dessinent pour l'avenir, anticiper les changements pour évoluer à temps, cela demande d'adopter une nouvelle démarche avant tout dans sa vie quotidienne, ne plus gérer seulement l'urgence, mais ouvrir grands ses oreilles et ses yeux pour capter tous les signaux qui agitent notre vie économique.

Quelques conseils pour progresser, à enrichir jour après jour.

- Retourner sur les bancs de l'école : s'inscrire à des conférences économiques en tant qu'auditeur libre (universités, sciences-Po, "think tank", universités d'été, etc.)
- Adhérer à un club ou un organisme réunissant des patrons (CJD, APM, Ethic, Key People, etc.) : identifier les problématiques économiques dans d'autres secteurs
- Rester en alerte : s'abonner à trois news letters électroniques qui donnent une vue actualisée de l'économie et de la société civile chaque matin ou chaque semaine en un click.
- Enrichir : tous les trois mois, choisir un thème économique susceptible d'impacter son business (délocalisation, développement durable, etc.). Faire sa propre revue de presse (journaux, infos sur Internet, ouvrages) afin de se forger une conviction personnelle. La partager avec ses collaborateurs et les inciter à faire de même dans leur partie.
- Voyager : observer et comprendre ce qui se passe ailleurs. A l'occasion d'un voyage dans un autre pays, consacrer une petite partie du déplacement pour rédiger un court rapport d'étonnement sur l'économie du pays visité. Des idées dont on pourrait s'inspirer ?
- Réunir : organiser une fois par an un dîner informel avec une poignée de personnes issues du même environnement professionnel et/ou personnel afin de lancer une problématique économique. Pour booster les débats, inviter un "sachant" (universitaire, consultant, journaliste, un dirigeant d'un autre secteur, etc.).
- S'informer : souscrire un abonnement à un quotidien économique et pointer tous les éléments pouvant rejaillir sur notre activité.

82

- Veiller : échanger son déjeuner contre une visite approfondie du rayon économie & entreprises d'une librairie bien achalandée afin d'explorer toutes les thématiques du moment.
- Approfondir : une fois par an, partir en vacances avec trois ouvrages économiques et en retirer sept idées clés.

Les clés de l'esprit marketing

Stimuler une croissance durable suppose de grandir en apprenant à mieux identifier et organiser les gisements de clientèle qui permettront de bâtir une réussite commerciale capable de résister à la concurrence. Il ne faut donc pas se contenter d'introduire de nouveaux produits ou services sur le marché - plus rapidement, à moindre coût -, mais il s'agit bien de construire avec les consommateurs une relation profonde et durable, sur des marchés choisis, en leur procurant exactement ce qu'ils souhaitent quand ils le souhaitent et où ils le souhaitent.

- L'esprit marketing suppose de percevoir les choses avant tout le monde. Être proactif, c'est prendre le risque d'anticiper au lieu de répondre seulement à la demande ; c'est créer et représenter le futur. Mais être entreprenant ne se limite pas à une aptitude à "voir" différemment, ou à voir des choses différentes. Cela implique aussi de savoir exprimer clairement concepts et idées pour les rendre accessibles aux autres et permettre ainsi leur application. Le marketing devient donc une façon de penser et d'organiser l'entreprise. Une des règles d'or de l'entreprise, c'est de décider à qui elle va s'adresser afin de se positionner face à la concurrence.

La segmentation du marché n'est pas une idée neuve, mais elle n'est pas encore exploitée comme elle le devrait. Identifier différents segments de clientèle peut être l'élément décisif lors de la création ou de la relance d'une entreprise. L'entreprise décolle ou prend un nouveau départ lorsqu'elle agit conjointement sur les marchés existants, marchés émergents, et marchés imaginés. L'objectif est d'assurer sa croissance en allant chercher les opportunités là où elles sont plutôt qu'en luttant pour augmenter sa part d'un gâteau toujours plus petit. Dans ce cas, l'entrepreneur ne se fie pas aux indicateurs traditionnels de la réussite que sont les

83

parts de marché, par exemple, surtout pour une entreprise nouvelle ou renaissante. Il cherche plutôt à atteindre une taille suffisante pour construire la base nécessaire à l'expansion plutôt qu'à s'efforcer de faire toujours plus de la même chose (économies d'échelle).

- L'esprit marketing attache de l'importance à la valeur d'une clientèle fidèle sur le long terme, ce qui exige des investissements en conséquence. Il faut en effet maximiser la "part de dépenses" sur ses marchés et développer celles-ci sans se limiter au respect du budget et des quotas de ventes hebdomadaires.

Au lieu de se concentrer sur les produits-services dans les limites étroites de catégories précises d'un secteur donné, l'approche marketing recherche délibérément les occasions de valoriser de nouveaux "espaces de marché", exprimant clairement ce que les consommateurs font, devraient faire ou pourraient faire pour obtenir ce qu'ils cherchent sans se contenter de ce que le produit-service leur propose. Les "espaces de marché" identifiés sur les marchés existants, émergents ou imaginés déterminent l'activité, et non l'inverse. Les entrepreneurs font tout ce qu'il faut pour apporter au consommateur un service total sur ces "espaces de marché", et la poursuite de cette stratégie leur assure la croissance.

- L'esprit marketing considère les consommateurs comme des individus. Le pire qui puisse arriver, c'est de perdre un bon client et d'avoir à le remplacer, car cela va mobiliser du temps, de l'énergie et de l'argent. Il s'agit donc de faire preuve d'imagination dans la gestion des ressources, de l'information et de la technologie au service des besoins individuels, changeants, évolutifs des clients, pour adapter l'offre.

Etre proactif n'est pas seulement faire quelque chose "pour" le client lorsqu'il le demande. C'est faire aussi des choses "avec" le client, être capable d'anticiper parce qu'on est proche de lui et de ses préoccupations.

- L'esprit marketing s'intéresse aux bénéfices à long terme apportés par ses clients plutôt qu'à ceux liés à un produit, à un service ou à un pays donné. Il cherche à s'assurer la fidélité à vie de ses clients - présents et futurs - en leur proposant mieux que qui-

conque. S'ils calculent la valeur que représentent les clients pour eux, ils connaissent aussi leur valeur pour les clients. C'est une nouvelle façon de voir l'économie qui ne se limite pas à une concurrence sur les prix et les caractéristiques du produit.

Les clés des compétences essentielles dans les services

D'après "Compétences dans les métiers de service"
Medef, novembre 2002.

La qualité des compétences humaines constitue l'avantage concurrentiel absolu. Pour les entreprises, il s'agit de réussir à nommer, formaliser et développer des compétences enracinées dans des valeurs beaucoup plus culturelles que techniques : capacité à travailler en équipe, notion de qualité du service rendu, l'écoute du client, l'autonomie de la responsabilité, la résistance au stress,.. Ce travail est d'autant plus essentiel que les métiers de service demeurent peu valorisés socialement et peu pris en compte dans l'enseignement.

- Les entreprises de service deviennent ainsi des entreprises apprenantes par excellence. La constitution d'une offre globale est l'axe commun qui ressort de toutes les enquêtes sur les compétences dans les services. Les compétences comportementales et relationnelles liées aux besoins du client sont au centre de la problématique des services. Plus qu'ailleurs, la différenciation de la prestation passe par la relation à autrui, lors de la réalisation de la tâche : intelligence des situations, adaptabilité, réactivité. C'est là que se construit l'image de l'entreprise dans l'interface avec le client.

- Les vecteurs constitutifs de la valeur de l'entreprise dans l'ordre décroissant : le comportement humain, la résistance au stress, l'écoute active, une ingénierie permanente de l'innovation à laquelle l'ensemble du personnel est convié, Identifier le savoir-faire, capitaliser et transférer...

- La démarche compétences répond d'autant plus à une exigence qu'elle rencontre l'urgence de faire évoluer l'image du métier, de passer d'une logique encore technique à un cœur de métier, qui quelle que soit l'activité, devient le service, au sens de l'esprit de service.

Les clés du développement durable

Le principe de base du développement durable est d'assurer un prélèvement maîtrisé des ressources naturelles, afin de pouvoir répondre à la fois aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à assurer les leurs.

- Années 70, l'opinion publique s'interroge sur la capacité de nuisance de l'homme sur la nature et s'inquiète des dégradations provoquées par la révolution industrielle.
- Années 80, l'expression "développement durable" est utilisée pour la première fois en 1987 dans un rapport rédigé par Mme Gro Harlem Brundtland (alors Premier ministre de Norvège), responsable de la commission environnement et développement de l'ONU. Le véritable terme initial utilisé en anglais est "sustainable development" (développement soutenable) que les francophones ont traduit par "développement durable".
- Début des années 90 à Rio, chacun se plaint à souligner qu'il faut préserver la planète Terre et ne pas entamer son capital en puisant toujours davantage dans ses réserves naturelles.
- Aujourd'hui, l'enjeu n'est plus seulement de réparer des dégâts, de protéger ou de réglementer l'usage des ressources mais d'imaginer un autre modèle de développement et de consommation à l'échelle mondiale qui concilie les impératifs de la nécessaire croissance économique et ceux de la protection écologique et environnementale.

Lexique du développement durable

■ Agenda 21

Document baptisé "Action 21" élaboré à l'occasion du sommet de Rio, dont l'objectif est d'établir un programme d'action pour le XXI^e siècle.

■ AME (Accords multilatéraux sur l'environnement)

Conventions et protocoles gérés par les Nations Unies dans le but d'engager différents Etats à lutter ensemble pour la protection de l'environnement ainsi que sur la pollution.

■ APD (Aide publique au développement)

En baisse constante, cette aide adressée par les pays industrialisés aux pays en voie de développement est passée officiellement de

0,7% du PNB en 1992 à 0,33% aujourd'hui.

■ Biodiversité

La diversité biologique, ou biodiversité, désigne la variabilité des organismes vivants de toute origine notamment au sein des grands pôles de biodiversité situés dans les forêts tropicales.

■ Initiatives de type 2

Présentées pour la première fois cette année à Johannesburg par des ONG, organisations internationales, collectivités locales et entreprises, les initiatives de type 2 s'assimilent à des projets concrets de partenariat public-privé issus de l'Agenda 21. Leur objectif est de cibler des besoins précis d'aide et d'assistance aux populations locales des pays en développement.

■ Entreprise et développement durable

En France ou au plan international, très peu d'entreprises sont véritablement impliquées dans la définition d'un Agenda 21. Face à une tendance qui n'est plus émergente mais émergée, cette constatation traduit bien le fait que si ce concept est reconnu et accepté, il n'entraîne pourtant qu'une faible volonté de passage à l'acte. Il s'agit aujourd'hui de mieux maîtriser la complexité de notre époque en recentrant l'homme au milieu de son environnement et de ses institutions. Il convient de faire en sorte que chacun à l'échelle de son organisation (Etat, région, collectivités locales, entreprise, famille) devienne responsable de ses méthodes de prélèvement des ressources naturelles, de leur consommation et de leur gestion. Pour l'entreprise, niveau d'échelle clé dans le prélèvement et la redistribution, il est clair que l'enjeu d'aujourd'hui et de demain est de construire un mode de gestion globale associé à un nouveau système de relations à la fois plus ouvert et plus transparent avec toutes les parties prenantes, ou "stakeholders", (employés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, ONG, investisseurs, actionnaires...). L'esprit du développement durable au sein de l'entreprise suppose une stratégie globale associant de manière synchrone et pertinente 15 grands axes d'actions : l'optimisation de l'usage des ressources financières, humaines, de production, commerciales ; l'accompagnement des produits du début jusqu'à la fin de leur cycle de vie ; une politique environnementale clairement définie ; un système de management environnemental ; une gestion du

savoir, culture d'entreprise, éthique; un management de la qualité, normalisation nationale/internationale; la maîtrise des risques et de l'image (réputation); l'instauration d'un gouvernement d'entreprise; une gestion transparente des relations entre toutes les parties prenantes (stakeholders); la satisfaction des employés, formation, qualité des rapports humains, respect de l'homme; des minima sociaux et salaires corrects; la lutte anti-corruption, élimination des pratiques non transparentes dans l'entreprise; la mise en place de critères de santé, d'hygiène, traçabilité; une veille technologique et règles de sécurité informatique, déplacement, transport, propriété industrielle.

D'après une enquête 2001 réalisée par le réseau européen de recherche sur les PME (ENSR), il apparaît que 50% des PME européennes indiquent avoir déjà mené, en partie, des activités sociales et environnementales responsables dans l'intérêt de leurs parties prenantes externes. Toutefois les PME ne retirent pas les mêmes bénéfices de leur engagement qu'une grande entreprise, il est essentiel de pouvoir les aider à adopter une approche plus stratégique. C'est le sens initial de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) qui invite chaque gouvernement de l'Union européenne à aider et à renforcer la compétitivité de ses propres entreprises, y compris les petites, en les aidant à relever les défis de la transition vers l'économie de la connaissance et du développement durable.

Les clés du mécénat

Le mécénat est un enjeu stratégique pour l'entreprise et une des clés de développement des marchés dans le futur, même si il reste encore des modalités opérationnelles à inventer pour étonner le consommateur. Certaines entreprises aujourd'hui misent sur le mécénat dès leur démarrage. Selon l'encyclopédie Universalis, "Le terme de mécénat vient du nom de Gaius Maecenas, qui fut conseiller d'Auguste et protecteur des belles-lettres; sa signification s'est élargie, à l'époque moderne, jusqu'à désigner toute forme de protection des arts et des activités relevant du talent. Est mécène quiconque, sans exercer lui-même d'activité artistique, contribue à promouvoir la pratique de l'artiste". Le concept de

"mécénat" se distingue de celui de "sponsoring" en ceci qu'il concerne un engagement durable et théoriquement désintéressé, même si le mécène recherche une satisfaction intellectuelle et morale.

Les différents types de mécénat

Le choix du type de mécénat est primordial, puisque c'est en partie de lui dont dépend l'image de l'entreprise. La plupart du temps, l'entreprise choisit de "parrainer" un projet qui correspond directement à ses valeurs et/ou en phase avec son secteur d'activité. Quel que soit le type de mécénat choisi par l'entreprise, elle a différents moyens de s'investir dans cette démarche, puisqu'elle peut engager des moyens humains, financiers, logistiques ou techniques pour soutenir un projet.

- Le mécénat culturel : musique, arts plastiques, musées, audiovisuel, patrimoine, édition, théâtre, photographie, danse...

Sans contester le type de mécénat où le plus grand nombre d'entreprises s'engage.

- Le mécénat sportif : pour donner une image dynamique

- Le mécénat sportif peut être engagé sous de multiples formes : don de matériel, de tenues de sport, mise à disposition d'un lieu d'entraînement, apports financiers

- Le mécénat de solidarité : globalement, le mécénat de solidarité rassemble tout ce qui ne touche ni à la culture, ni au sport. La notion de mécénat de solidarité regroupe celle de mécénat humanitaire et celle de mécénat social. Le mécénat de solidarité recoupe des domaines aussi variés que l'emploi, l'éducation, l'aide au handicap, la santé...

Intérêt et évolution du mécénat pour les entreprises

La vocation de mécène n'est pas, comme on s'en doute, désintéressée. Les intérêts en jeu pour les entreprises sont nombreux. Il est indispensable pour l'entreprise de se choisir une ligne d'action cohérente et de s'y tenir sur le long terme. Si le mécénat permet de valoriser l'image externe de l'entreprise, en développant un réseau relationnel et en présentant de manière différente ses valeurs au grand public, le mécénat participe également à une meilleure cohésion au sein de l'entreprise.

L'implication locale

Les entreprises ont souhaité s'impliquer davantage sur leur territoire avec la crise, pratiquant ainsi des actions citoyennes. Elles reprennent par la même occasion le principe de marketing "think global, act local"... penser mondial, agir local.

Le mécénat croisé

Les actions de certaines fondations devenant de plus en plus complexes et impliquant des domaines multiples (qui vont du culturel au scientifique en passant par la santé...), il est très difficile de les classer.

Le mécénat de site Internet

L'investissement dans de nouvelles actions sur Internet devrait se développer, mais doit être manié avec précaution, car il est primordial que l'internaute fasse rapidement le lien entre l'activité de l'entreprise mécène et le projet ou le site parrainé. Le "retour sur image" n'est pas évident à calculer.

Fiscalité

- Dispositions fiscales en faveur du mécénat et des dons et versements : La loi 96-559 du 24 juin 1996 accorde aux donateurs et mécènes des réductions d'impôt. Les dépenses faites au profit de fondations reconnues d'utilité publique sont déductibles fiscalement dans la limite fixée par la loi de finance. Pour 2000, le plafond est de 3,25 pour mille du chiffre d'affaires hors taxes.
- Les entreprises implantées en région figurent parmi les 1ères donatrices de France. En 1995, par exemple, elles figuraient parmi les 5 plus gros budgets français de mécénat et sponsoring confondus, après la Française des Jeux
- Les petites entreprises (dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions de francs) sont, proportionnellement à leur chiffre d'affaires, plus généreuses que les grandes, même si les sommes sont beaucoup plus faibles.
- La plupart des dons d'entreprises vont aux associations d'intérêt général. Les entreprises privilégient les associations à caractère philanthropique, humanitaire, social, scientifique ou culturel.
- Il existe 1.200 fondations en France, qui peuvent être soit abritées (notamment par la Fondation de France), soit reconnues

d'utilité publique ou bien créées comme fondation d'entreprise.

La symbolique des couleurs

Chaque couleur véhicule des images et des symboles...

Bleu

Qu'il soit aérien ou océanique, le bleu évoque de vastes espaces calmes et sereins. Cette couleur symbolise la paix, appelle à l'évasion et au rêve. Le bleu est, depuis fort longtemps, la couleur préférée de la majorité des occidentaux.

Le bleu possède de grandes vertus : il est calme, apaisant, pacifique. Une pièce peinte d'un bleu foncé peut même avoir un effet sédatif. Mais le bleu a aussi un côté plus dynamique, puisqu'il favorise la créativité et l'inspiration.

Hygiène, fraîcheur et propreté sont indissociables du bleu. Les publicitaires le démontrent sans arrêt. Le bleu symbolise la paix, le drapeau des Nations Unies et les Casques bleus en témoignent.

Jaune

Rien n'illumine un décor autant que le jaune, couleur du soleil, de la lumière, de l'été... En décoration, le jaune est votre plus grand allié dès qu'il s'agit de rendre plus lumineuse une pièce peu fenêtrée ou faisant face au nord.

Le jaune attire l'attention. On l'utilise pour signaler un danger potentiel ou une interdiction, notamment en circulation automobile. En publicité, le jaune sert souvent à capter le regard, les compagnies de taxis new-yorkaises et les éditeurs d'annuaires téléphoniques - avec leurs pages jaunes - l'ont compris depuis longtemps.

Le jaune a tout de même son côté moins positif. Il est associé à la maladie - le pavillon jaune signale la quarantaine sur les navires - ainsi qu'à la gêne et au dépit, comme dans l'expression "rire jaune". En anglais, le jaune est également associé à plusieurs aspects négatifs, notamment aux journaux à sensation et au journalisme malhonnête, que l'on appelle "yellow journalism", ainsi qu'à la lâcheté comme dans "yellow belly" que l'on traduirait par "frou-sard".

Orange

L'orangé ne porte ce nom que depuis l'arrivée des oranges en

Europe. Le terme apparaît pour la première fois en anglais dans un poème datant de 1044, mais le mot ne passa dans l'usage courant que plusieurs siècles plus tard, vers 1750, lorsque le fruit fut devenu plus accessible en Europe.

On associe l'orangé à l'automne et à ses feuillages colorés, au feu, à la terre et à la poterie. Mais malgré cela, l'orangé n'a pas de connotations symboliques aussi fortes que ses voisins sur le spectre des couleurs, le jaune et le rouge. Il passe tantôt pour joyeux et stimulant comme le jaune, tantôt pour une couleur de passion et de fougue comme le rouge, mais toujours à des degrés moindres.

Si l'orangé n'a pas réussi à acquérir un symbolisme fort, il demeure que cette couleur occupe une place importante dans les domaines où la sécurité dépend d'une bonne visibilité.

Rouge

Le rouge est la couleur qui a le plus d'impact sur nos fonctions physiologiques. Elle excite les sens et active la circulation sanguine. C'est sans doute pour cette raison qu'on l'a toujours associée à la passion, à la sensualité et au désir. Le rouge est souvent considéré comme la couleur des couleurs. À preuve, dans certaines langues, les mots "rouge" et "coloré" sont synonymes ; dans d'autres, "rouge" est synonyme de "beau". Dans les cultures où la langue ne comprend que quelques termes pour désigner les couleurs, on crée d'abord les termes "clair" et "obscur", puis, si une seule couleur est nommée, c'est toujours le rouge. Le rouge est joyeux. Beaucoup de produits destinés aux enfants ou associés au plaisir sont rouges : ballons, jouets, vêtements, bonbons, etc. Le rouge traduit l'exubérance, la vitesse et l'action. Le rouge et l'orangé vif sont les teintes qui se voient le mieux à distance, c'est une des raisons pour lesquelles elles sont utilisées pour avertir d'un danger ou d'une interdiction. Le rouge peut aussi évoquer la colère et l'agressivité.

Vert

Au Moyen Âge, le vert était considéré comme une couleur portant malheur, voire une couleur maléfique associée au Diable. Le vert symbolisait la superstition et il fallait éviter de porter un vêtement de cette couleur. Dans la culture occidentale, au fil du temps, on peut

constater que le vert a cessé d'être associé au mal ; il est plutôt devenu un symbole du destin, du hasard, à la fois de la chance et de la malchance. Le vert est, en certaines circonstances, perçu comme une couleur ayant trait à ce qui est instable, à ce que l'on désire et qui est incertain ou éphémère : que ce soit l'amour, l'espérance, la jeunesse ou encore, le jeu. En ce qui a trait aux vertus du vert, mentionnons que c'est une couleur qui a un effet positif sur le système nerveux ; il aide à donner un sentiment de détente, c'est un anti-stress. Le vert crée une ambiance rassurante, un sentiment de confort et de lien avec la nature. Le vert crée une ambiance rassurante, un sentiment de confort et de lien avec la nature.

Violet

Nés de l'union du rouge et du bleu, deux couleurs aux personnalités totalement opposées, le violet et les autres teintes de sa famille, comme le mauve et le pourpre, suggèrent tantôt mystère, richesse et délicatesse, tantôt malaise, trouble ou provocation. Ces couleurs possèdent une sorte de double personnalité qui leur a toujours valu des réactions très variées. Pendant les années soixante, la famille des violets devint extrêmement populaire. Non conventionnelles et provocantes, ces couleurs furent adoptées par une génération de jeunes gens recherchant la liberté.

Noir

En décoration ou dans le domaine de la mode, le noir est le symbole par excellence de l'élégance, de la modernité. IL représente la richesse, le raffinement, voire même, le mystère.

Depuis longtemps, on l'a beaucoup associé aux vêtements ecclésiastiques ; de plus, il évoque la dignité, le pouvoir et la menace. Le noir est symbole d'autorité : que ce soit l'uniforme du policier, du surveillant, ou encore, de l'avocat ou du juge.

Mais, le noir comporte aussi des connotations négatives : on l'attribue à l'austérité, et il est par tradition, associé au deuil, à la mort et aux ténèbres.

Blanc

La pureté !

La symbolique des gestes

Nos gestes dévoilent, sans qu'on le veuille une partie enfouie à l'intérieur de nous, apprendre à les repérer permettra de mieux se contrôler.

Les gestes visant à protéger le corps et à couvrir le cœur révèlent une personne sur la défensive. Ils sont synonymes de frustration, de résistance, d'anxiété, d'obstination, de nervosité et d'impatience. Ce sont des gestes négatifs qui disent clairement : non.

Quelques attitudes défensives :

- Bras croisés, regard qui évite son interlocuteur, tête enfoncée dans les épaules, corps tourné sur le côté.
- Remuer sans cesse (impatience, nervosité).
- Visage contracté, lèvres pincées, regard fuyant.
- Visage neutre ou inexpressif (manque d'intérêt).

Attitudes positives :

- Se pencher vers son interlocuteur.
- Ouvrir les mains, les bras.
- S'avancer sur sa chaise.
- Faire des mouvements de la tête...

Le langage des mains fait partie du langage corporel, les mouvements des mains sont cependant plus complexes et expressifs.

Le visage offre le même éventail d'expressions : afficher un grand sourire, croiser un regard, se montrer intéressé ou curieux, froncer les sourcils en sont quelques exemples.

Une gestuelle positive et ouverte touche les autres et alors, une connexion forte s'établit, la confiance devient possible.

Les secrets de la vente

De tous temps les qualités qui ont fait un bon vendeur sont restées les mêmes : sens du contact, curiosité de l'autre, goût pour convaincre, esprit de compétition, désir de gagner, persévérance et résistance à l'échec. Ces qualités doivent aujourd'hui être au service de techniques plus systématiques, rigoureuses et structurantes.

- Cinq styles de vendeurs efficaces : le supertechnicien, le relationnel, le méthodique, le réaliste, le négociateur.

- Quatre principes fondamentaux : le dialogue, l'empathie, créer un climat de confiance et enfin toujours commencer par présenter les avantages.

- Huit conditions essentielles : savoir prendre un rendez-vous téléphonique, savoir accueillir un client dans la surface de vente, savoir réussir le contact, savoir découvrir les besoins du client, savoir argumenter, savoir utiliser les objections comme appui à l'argumentation, savoir présenter le prix et enfin savoir conclure au bon moment.

La différence vient, aujourd'hui, plus de l'intensité à mettre dans la qualité de la relation avec le client et de la rigueur et la méthode dans la création et la gestion de cette relation.

Les secrets de la réussite grâce au Feng-Shui

Le Feng Shui est un art chinois qui recherche comment équilibrer les énergies qui nous entourent dans nos habitations, nos lieux de travail. Sciences et traditions chinoises reposent sur une conception dualiste du monde, dans laquelle deux principes opposés s'équilibrent de façon dynamique. Les principes féminin Yin et masculin Yang sont présents dans toute chose, dans des proportions variables. L'harmonie des deux principes ne peut provenir que de la recherche permanente d'équilibre entre ces flux.

Mais le Feng Shui doit également se préoccuper de la dimension temporelle et anticiper les déséquilibres nés de cette dynamique constante qui agite les principes Yin et Yang.

Yang : la lumière, masculin, le soleil, le jour, le ciel, la montagne, l'été, chaud, la vie. La tradition l'associe au dragon vert.

Yin : l'obscurité, féminin, la lune, l'ombre, la nuit, la terre, l'eau, l'hiver, froid, la mort. La tradition l'associe au tigre blanc.

Il est donc théoriquement indispensable d'aménager votre appartement ou maison pour faciliter la circulation du Chi. Mais les règles du Feng Shui sont assez complexes. C'est pourquoi certaines sociétés et même des particuliers font appel à des spécialistes. Cependant, chacun d'entre-nous peut, à partir de quelques données de base, rendre son habitat en accord avec les préceptes Feng Shui.

Au bureau : Installer toujours des plantes dans le bureau. Celles-ci agissent sur les flux d'énergie et favorisent les initiatives et l'esprit d'entreprise. Si possible, éviter les open space, qui favorisent le stress. Placer son fauteuil dos au mur. Éviter de mettre votre bureau en face de celui d'un collègue, source de tension, préférer les décaler.

Même si l'on ne croit pas aux vertus du Feng Shui, ne pas hésiter à suivre ces quelques préceptes. Car ces conseils relèvent du simple bon sens.

Les secrets de la PNL

PNL : Programmation Neuro Linguistique

Programmation : l'expérience humaine peut s'inscrire dans trois types de processus : pensée ou processus internes, sentiments ou états internes et action ou comportements externes. Tous ces processus obéissent à des programmes relativement rigides, semblables aux programmes informatiques. Neuro, parce que cette capacité de nous programmer repose sur notre activité neurologique. Linguistique parce que ces schémas de réaction sont des outils de communication verbale ou non verbale.

La PNL étudie la façon dont les gens communiquent entre eux. Elle s'intéresse, en particulier, aux processus extérieurs et intérieurs qui favorisent une communication nette, directe, efficace. Dès lors, les découvertes de la PNL peuvent rendre service en toute situation de communication : la vie quotidienne et le travail, les problèmes relationnels courants de compréhension, de négociation, de résolution de conflits, l'éducation, le management, la psychothérapie.

La PNL part du constat que la force ne vient pas de ce que l'on dit mais de la façon dont on le dit. Elle vise à fournir des moyens pour atteindre nos objectifs, en même temps que les objectifs de l'autre personne, du client, et cela dans un climat de respect profond de soi et de l'autre c'est cela "influencer avec intégrité".

- La PNL est un outil de résolution de problèmes personnels. La PNL permet de décoincer les routines et d'assouplir le comportement afin de mettre en oeuvre des comportements ou des séquences de comportements (stratégies) mieux adaptés aux situations, plus efficaces, plus satisfaisants pour soi-même et pour

l'environnement. Très rapidement la PNL a étendu son champ d'applications, d'abord au domaine des affaires, puis à celui de l'éducation (voir plus loin). Les applications à la vente, au télémarketing, à la négociation en général ont été nombreuses.

- Quelques postulats de base : on ne peut pas ne pas communiquer. Toute connaissance provient d'une expérience sensorielle (toute information est traitée par les cinq sens). La carte n'est pas le territoire (Chacun communique et agit en fonction de sa propre perception du monde plutôt qu'en fonction de la réalité). L'inconscient est un réservoir inépuisable de ressources (Les possibilités d'apprentissage du cerveau humain sont pratiquement illimitées). Tout comportement vise l'adaptation (Tout comportement obéit à une intention positive).

- Quelques principes pratiques : le respect de l'autre ; la compétence ; l'élégance (agir avec un minimum d'énergie et de souffrance) ; la précision (l'être humain est une structure organisée très complexe) ; la flexibilité ; la positivité ; l'assurance (faire confiance à l'inconscient) ; la simplification (si le travail est difficile, simplifier, découper en unités progressives).

Les secrets du dirigeant de demain

*D'après Meryem Le Saget
Congrès CSOEC/CNCC, 2000 - Paris*

Changer sa conception du futur

Le manager du futur consacre du temps, avec ses collaborateurs, à développer une vision de l'entreprise qu'ils veulent incarner, plutôt qu'un plan stratégique. L'image du futur désiré inspire toutes les actions quotidiennes.

Équilibrer son style de management

Pour cela on fait appel à d'autres compétences : écoute, intuition, observation, communication, participation du personnel, créativité, sens du service, motivation...

Réinventer les relations hiérarchiques

L'entreprise aura une multitude de personnes attelées ensemble à un même but, dans des structures de configurations diverses, sans privilèges ni territoires clairement affectés.

Sécuriser et motiver chaque personne

La motivation doit être plus forte que la peur de l'inconnu. La vision par sa capacité d'inspiration sécurise et donne envie de se lancer dans l'aventure en donnant le meilleur de soi-même.

Penser d'une manière globale et systémique

Le manager prend le temps d'analyser les situations de manière plus globale et plus nuancée. Il cherche les liens, confronte les opinions, considère les personnes et respecte les apports de chacun, prend du recul et s'entoure de tempéraments complémentaires au sien.

Communiquer avec simplicité

L'information doit être partagée et générer une réelle valeur ajoutée. Le manager du futur synthétise l'information, la fait comprendre et stimule l'innovation. L'intégrité et la transparence sont les conditions nécessaires à la vitalité de l'entreprise de demain.

Développer sa créativité

Le manager doit créer dans ses équipes l'atmosphère propice à la réflexion et aux nouvelles idées.

Gérer sa vie professionnelle soi-même

Ne pas miser toute sa vie sur sa seule activité professionnelle : prendre en compte l'équilibre familial, les autres centres d'intérêts...

Nourrir sa solidité personnelle

Le manager de demain utilise les expériences qu'il vit pour atteindre une plus grande maturité et se dégager des multiples besoins qui fragilisent les personnes. Il se ménage des occasions de ressourcement.

S'adapter en permanence

Anticiper et décider ce que l'on veut changer en soi et autour de soi tout en assurant la cohésion des équipes. Conduire le changement, c'est à la fois l'organiser avec rigueur et créativité mais aussi accompagner l'équipe dans la transition avec écoute et conviction. Le changement est le facteur essentiel de l'évolution.



Idées de produits et
services du futur
pour les TPE et PME

Nouveaux temps, nouvelles idées

Depuis trois ans, nous constatons tous une accélération des évolutions dans le monde de la consommation : cafés thématiques, "concept store", produits issus du monde du design, alicaments, etc. Sur nos marchés saturés - avec un consommateur mobile, plus volage - une culture de l'innovation permanente est de mise, si l'on souhaite développer de nouveaux business. D'immenses possibilités sont à la portée des 3 millions de TPE et PME en France, à la condition d'apporter un réel service, simplificateur / facilitateur au consommateur final, tout en entretenant un étonnement assorti d'une sécurité sans faille. Pour ceux qui sont depuis hier, qui seront dès demain, mais pas après-demain, à l'écoute de notre monde, les signaux faibles des marchés du futur pour les TPE et PME sont déjà perceptibles. Ceux-là, et ceux-là seulement, pourront anticiper en lançant de nouvelles idées, de nouveaux développements dans l'air du temps. Nous vous proposons un bain de jouvence culturelle pour vous imprégner des meilleures tendances identifiées par l'Ordre des Experts-Comptables en 2003 sur les marchés du futur des entreprises françaises d'ici cinq à dix ans. Une démarche originale initiée par CSOEC.

I - CONCEPTS

Nomades vraiment ? Si notre périmètre de mobilité est modeste, nos déplacements sont incessants : nous bougeons de plus en plus souvent et changeons très régulièrement d'univers, de rôles sociaux. En fait, notre vie change plusieurs fois par jour. Nous avons donc besoin de services adaptés à cette culture du flux : des produits personnalisés et accessibles 24h/24.

Quelques grands concepts définissent les produits et services qui accompagneront notre mode de vie dans les dix ans à venir. Les projets de développement ou de création d'entreprise, inmanquablement, graviteront dans ces sphères marquées par la plasticité du temps, la personnalisation, la formation et une nouvelle culture.

Plasticité du temps des nouveaux échanges

Accélération des échanges, intensification des émotions, peur panique du temps mort : on assiste à une sorte de densification du temps (toujours plus de services au même endroit et, si possible, au même moment), une synchronisation des séquences temporelles (notion de "suite servicielle"). Le temps s'étire, organise et réorganise la réalité socio-économique. Cette plasticité du temps constitue un nouveau paradigme des échanges qui repose sur trois moments clés :

- La mise en route d'un flux de services, cohérent et permanent.
- La gestion des changements de rythmes sociaux : passer d'un service à un autre.
- La création d'une fonction/statut d'orchestrateur du flux (surveillance, empathie, conciergerie : un système qui repose davantage sur la coordination que sur le contrôle).

De nouveaux services qui associent convergence et personnalisation

Le service de demain ressemble à une sorte de commande multi-fonctions qui permet justement de personnaliser / singulariser les fonctions.

Le support est toujours pluriel et consiste à ne jamais proposer un seul service mais toujours au moins 2 et ce, jusqu'à l'infini (notion de bouquet de services).

Cette convergence est créative. C'est la culture du "mixed" : plus rien ne s'oppose à rien et tout peut devenir compatible : la santé et la nourriture, la beauté et le jardin... L'important est de créer des lieux où l'on peut vivre une expérience singulière (nouveau magasin de type Nature & Découvertes, lieux de convivialité où se rencontrent personnes handicapées et non handicapées).

Confiance, formation et coaching : les nouveaux métiers

Le lien avec la machine, les services automatisés nécessitent une véritable compétence humaine : au-delà du présenciel ou du dissuasif, l'animateur apporte du sens, de la didactique personnalisée. C'est un état d'esprit, un nouveau service, un nouveau métier. Le consultant de demain est donc un super coursier (il vient jusqu'à vous, il vous fait gagner du temps, un logisticien personnel (il mixe votre agenda privé et professionnel), un concierge orchestrateur de flux (il gère les plannings et les besoins des agents constructeurs du flux : c'est la régie centrale). Il dispose d'une connaissance stratégique de ses consommateurs/clients/agents obtenue et classée de façon quantitative (base de données personnelles) et qualitative (expériences relationnelles). Il lui faut trouver les moyens de gérer les tensions commerciales et éthiques entre confidentialité et publicité de ces données.

La culture associative comme nouvelle tradition

Un enjeu stratégique bien présent, consiste à repenser le lien entre structure associative et TPE de services et de matière grise. Beaucoup d'éléments clé de l'innovation appartiennent, en effet, en propre au monde associatif. Les secteurs d'activité spécifiques au monde associatif apparaissent souvent comme des avant-gardes de nouveaux marchés lucratifs : aide à la personne bien sûr mais, également marché de la fête et des productions éphémères, création d'ambiance, de lieux d'expérimentation.

II – 9 TENDANCES A SURVEILLER DE PRES

Mobilité

Si notre périmètre de mobilité est modeste, nos déplacements sont incessants : nous bougeons de plus en plus souvent et changeons très régulièrement d'univers, de rôles sociaux. Nous avons donc besoin de services adaptés. La notion de "suite servicielle" est applicable à l'ensemble des échanges et, d'abord au commerce, parce qu'elle consiste à proposer un service qui ne s'arrête jamais et qu'elle permet au client de choisir s'il consomme ou pas. Le monde du transport constitue une forme paradigmatique des échanges de demain. Ainsi, le caractère intermodal des déplacements (le fait de changer de mode de transport pour réaliser l'ensemble de son trajet) constitue une métaphore de ce que seront les nouvelles logiques de services "client".

Technologie

Aujourd'hui, les technologies riment avec facilité d'accès mais aussi avec formation, accompagnement. Elles induisent également une forte pénétration dans la sphère privée, un accès aux données personnelles qui est d'autant plus stratégique que la relation personnalisée devient un impératif marketing. Dans ce contexte, la culture de la confidentialité devient un pivot des bonnes pratiques commerciales.

Beauté santé

Dans un monde où le travail est souvent un problème (parce qu'il y en a trop ou, au contraire, plus assez), le secteur des loisirs et de la détente est d'abord celui du bien être : un univers où la créativité est un carburant, où la beauté est essentielle parce qu'elle est aussi intérieure... Tout cela évidemment, ne tient qu'à un fil... Ce n'est pas la possession, l'avoir qui garantissent le bien être mais l'expérimentation, le mouvement, le devenir. Ce secteur induit de gros investissements en promotion, publicité et marketing, ce qui rend son accès difficile aux TPE. Il semble néanmoins possible de développer une activité dans ce secteur en profitant de la vogue de l'artisanat (produits en séries limitées, "authentiques" et "naturels").

Alimentaire

Le marché du bien être général est parfaitement capté par le secteur de la beauté qui est sans doute le cœur de ce nouvel ensemble de services où convergent alimentation, émotions, expérience sensorielle ou sportive : un assemblage plus ou moins hétérogène de territoires de consommation assemblés par des logiques de services personnalisés. Dans ce contexte, la meilleure formule consiste à associer le client/consommateur au déroulement ou à la préparation du service/produit.

Services à la personne

Les gens sont aujourd'hui dans des flux prioritaires dont ils ne peuvent ou veulent sortir. Ils ont donc, plus que jamais besoin de recourir à des services facilitateurs, simplificateurs, personnalisés de leur quotidien. Avant de rendre un service à la personne, il faudra connaître cette personne (soit sous l'angle de ses données spécifiques, soit sous celui d'une expérience relationnelle avec elle). C'est ainsi que l'on s'insinue dans le personnel, le domestique et le privé. Certains marchés ont des attentes spécifiques dont on doit tenir compte : seniors, enfance...

Sport & Loisirs

La France a fait le choix d'une société de loisirs plutôt qu'une société de travail. Le temps consacré aux loisirs de plus en plus diversifiés augmente. Loisirs créatifs, expériences nouvelles, possibilité sur un même lieu de s'adonner à ses activités favorites... de nombreuses possibilités de développement s'ouvrent dans ces secteurs.

Distribution

Les consommateurs souhaitent davantage de proximité avec un nombre limité d'interlocuteurs dans un environnement qui leur inspirera un sentiment de confiance.

Dans cette optique et devant une concurrence accrue, la fidélisation du client sera une priorité pour l'avenir. Les centres-villes seront à réinventer et les TPE ont une véritable carte à jouer en regard de ces attentes du client si elles accompagnent leurs produits d'une gamme de services personnalisés.

Mode & industrie vestimentaire

Le consommateur est à la recherche de nouvelles valeurs d'hygiène, de santé, de sécurité et de confort. Cette demande s'applique également au domaine de l'habillement avec le développement de vêtements "intelligents", sortes de seconde peau qui allient fonctionnalité et style.

Logement

La maison, lieu de vie privilégié prend de plus en plus d'importance. C'est là que l'on se ressource, c'est aussi là que l'on peut exprimer sa créativité. Le bricolage et l'aménagement de la maison constituent aujourd'hui, le 1^{er} poste de dépense des français. La domotique, les énergies renouvelables, des espaces personnalisés ou adaptés à l'environnement, autant de développements possibles pour l'avenir.

III – 33 IDEES POUR GAGNER DES MARCHES

Quelques idées tirées de l'étude "100 ID pour demain, so what pour les TPE/PME?" réalisée pour le CSOEC par eXperts. Etude disponible sur le cédérom joint aux actes du 58^e Congrès.

En observant les mutations de l'environnement, en écoutant les attentes de ses clients, on peut déterminer des voies de développements pour les produits des années à venir. Ces produits devront correspondre à certains critères, signes des nouveaux temps...

Des produits qui seront :

- Plus Durables (recyclables, évolutifs reconditionnables...),
- Plus Empathiques (plus d'émotion, plus de durabilité...),
- Plus Facilitateurs (produits conçus comme un service...),
- Plus Convergents (le 5-en-1 modulable : le client compose son offre personnelle),
- Plus Ludiques (des offres ludiques mais sérieuses...),
- Techno Inside [pour rassurer, sécuriser, personnaliser, combiner puces & aliments, puces avec des roues...]
- Plus Humains (recherche de rapports de confiance et d'une proximité de services...),
- Plus Co-produits (le client final sera impliqué...),
- Plus Multi-brandés (la coopération inter-entreprises sera la clé de l'amélioration de la valeur ajoutée finale avec une organisation en réseau...).

Bref, notre futur sera plus Paradoxal ! Car vos clients voudront tout et son contraire !

1_ Mobilité / Co-voiturage

Praxitéle, concept de véhicules électriques en libre-service, expérimenté pendant 20 mois à Saint Quentin-en-Yvelines.

C'est déjà demain : Caisse Commune, système d'auto-partage, en partenariat avec Renault.

Tendance paradoxale : rester mobile mais lucide !

2_ Mobilité / Ellipse, le mini-Monospace du futur

A peine 3.93 mètres de long, et 1.52 mètres de haut, l'Ellipse joue la convivialité et la modularité. Militant pour le respect de l'environnement, cette "bulle d'optimisme" est équipée de commandes électriques et est conçue avec des matériaux recyclables.

Ellipse est un concept car made by Renault.

3_ Mobilité / Services Internet mobile

Pages web, I-mode (facile), WAP. C'est un intermédiaire de service.

Cible imaginée : grand public. Et il y a encore beaucoup à faire !

Horizon : l'I-mode a commencé fort en France, déjà très avancé au Japon.

4_ Techno inside / L'Internet qui se feuillette

Zinjo's software reproduit l'expérience de lecture d'un vrai magazine papier. Le contenu peut devenir vivant avec de l'animation, du son, de la vidéo.

Cible imaginée : les lecteurs d'infos sur internet.

Horizon : Les navigateurs du Web ont sûrement croisé ce concept sur la toile.

5_ Techno inside / Pile à combustible

Selon NEC, groupe japonais d'informatique, ce prototype, qui pèse 900 gr, et deux kilos incorporés à un PC, pourrait fonctionner 40 heures consécutives soit dix fois plus longtemps qu'une pile au lithium.

C'est déjà demain : devrait être commercialisée d'ici 2005.

Tendance paradoxale : plus vite, plus longtemps.

6_ Techno inside / Les Bio-capteurs

La présence de ces bio-capteurs dans l'organisme permettra bientôt de stocker et de transmettre des informations médicales.

C'est déjà demain : la société américaine ADS a rendu possible l'implantation de micro-puces sous la peau possédant un capteur

de température et une technologie de communication radio.

Horizon : des puces de la taille d'un grain de riz.

7_ Beauté-Santé / Parfum sur Mesure

Tendance de plus en plus affirmée de la "customisation". Cela permet de se sentir unique.

C'est déjà demain : Artisan Parfumeur. Shu Uemura au Japon.

Tendance paradoxale : la customisation de masse.

8_ Beauté-Santé / Cosmeto Food

Les compléments alimentaires de beauté : 18% taux de pénétration en 2002 chez les femmes et 5% chez les hommes. 2.5 millions de compléments nutritionnels vendus en France par an.

C'est déjà demain :

France : Juvamine, Clarins, Roc.

Suisse & France : Inneov Nestlé & L'Oreal.

Japon : WaterSalad (eau minérale supplémentée).

9_ Beauté-Santé / Produits exotiques

Tendance forte du dépaysement. 38 % des français souhaiteraient vivre ailleurs, en particulier près de la mer ou à la campagne.

C'est déjà demain : tendance en Europe et aux Etats-Unis.

Tendance paradoxale : rester chez soi et avoir l'impression d'être ailleurs.

10_ Aliments-Restauration / Aliment + nutriments nécessaires à une cible spécifique

Les seniors sont sur-consommateurs de céréales. Ventes de produits sur-protéinés en pharmacie : 15 millions d'euros en France.

Cible imaginée : seniors, femmes enceintes, actifs surmenés.

Tendance paradoxale : répondre à plusieurs besoins physiologiques en une seule prise tout en mangeant un aliment.

11_ Aliments-Restauration / Le Bio

1% seulement des ventes alimentaires en 2002. Prévisions 10% en 2010.

C'est déjà demain : tendance internationale. Tout devient bio même les couverts...

Tendance paradoxale : bien pour moi & pour Mother Earth.

12_ Aliments-Restauration / Sirop et confiture de vin

Mélange d'un arôme sucré et d'un cépage. Pour le petit-déjeuner. Pourquoi ne pas utiliser des produits traditionnels différemment ?

Horizon : commercialisé aux États-Unis.

13_ Services à la personne / Services aux personnes âgées

Pourquoi ?

- Augmentation considérable de la population âgée prévue : + de 40% d'ici 40 ans.

- Espérance de vie, de 63,4 ans pour les hommes et de 69,2 ans pour les femmes en 1950, a atteint en 1998 respectivement 74,6 ans et 82,2 ans.

- Les personnes âgées seront plus de 6 millions en 2020.

La grande majorité de ces personnes vivent à leur domicile, même lorsqu'elles sont affectées par une légère dépendance ; près de 2/3 des personnes âgées très dépendantes continuent à vivre chez elles.

Quels services proposer ?

- Portage des repas, livraison à domicile de produits de soins, transport et l'accompagnement.

- Assistance aux tâches de la vie courante : assistance administrative, gros travaux de nettoyage, courses.

- Coach sportifs, équipement sportif spécifique (le Joba de Panasonic), clubs de sport spécialisés (Clubs Motorcise au Royaume-Uni).

14_ Services à la personne / Pressing et repassage livrés à domicile et au bureau

Cible : foyers bi-actifs qui ont de moins en moins de temps à consacrer aux tâches ménagères.

15_ Services à la personne / Le Service Voiture à domicile

- Le nettoyage manuel de véhicules, l'esthétique automobile ou la prévention des crevaisons.

- Il n'est pas nécessaire d'avoir des antécédents professionnels dans le secteur de l'entretien automobile.

- Ce service peut aussi être proposé à partir d'un camion équipé qui se déplace chez le client.

Où ? Parkings de centres commerciaux ou d'entreprises.



16_ Services à la personne / Services aux employés

- Lavage et repassage du linge, service couture, cordonnerie.
- Coiffure, salle de gym, massage.
- Réparation de bijoux, épicerie, livraison de médicaments.
- Lavage voiture, plein d'essence si nécessaire.
- Recherche de baby-sitter de dépannage en une heure quand la nounou habituelle est malade, garderie/crèche.
- Démarches administratives, dépôt labo photo ...

17_ Sports et Loisirs / Bricolage: loisir valorisant et créatif

- Kit meubles Design à monter soi-même.
- Bricolage: un kit design permettant de se réaliser soi-même. (le bricolage est le 1^{er} poste de dépenses des ménages en 2000)
- Une réponse à la volonté de personnaliser son logement.
- Une possibilité pour les artisans de profiter de cette tendance pour créer des stages de bricolage, des fiches thématiques ou de proposer des conseils en ligne (ex: Castostages)

Cible imaginée: jeunes (ex: 1^{ère} habitation), personnes actives, seniors.

Horizon: commercialisé par le BHV.

18_ Sports et Loisirs / Jardinage

41% des gens s'adonnent au jardinage, une hausse de 8% entre 2001 et 2002.

Développement d'actions telles que "Adoptez un Jardin" (1995) ou les "Rendez-vous aux Jardins" (1^{ère} édition en 2003)

Cible imaginée: du rurbain au citadin possédant un balcon.

19_ Sports et Loisirs / Coffret Chèque Cadeau

- Aventure: 15 activités sportives au choix.
- Bien-Etre: 12 Instituts de Beauté au choix.
- Cadeau Week-End: 20 hôtels de choix.

20_ Distribution / L'espace vitrine / Concept store

Magasin s'articulant autour d'un thème, d'un concept ou d'une icône.

Ex: Style Sushi Shoes, Singe Icône ou Médical.

C'est déjà demain:

Tokio: Footsoldier.

New York: Prada.

Londres: Niketown.

Paris: Atelier Renault.

Tendance paradoxale: Mettre en scène de façon ludique des produits chers.

21_ Distribution / Faire vivre une expérience

C'est un autre genre de concept store: la vente vivante.

Initiation, dégustation, mise en éveil des sens, on éduque pour provoquer l'acte d'achat.

C'est déjà demain: Knorr et ses bars à soupe. Sue Uemura. Du Bruit dans la Cuisine.

Tendance paradoxale: faire vivre une expérience aux clients pour mieux vendre.

22_ Distribution / Bornes interactives

Des bornes interactives à tout faire, personnalisation et rapidité.

C'est déjà demain:

Japon: bornes distributrices de billets spectacles, bornes recharge batterie mobiles...

France: billets de train et voyage (Thalys), timbres, fax, téléphone, Internet...

Tendance paradoxale: je veux du service ultra-personnalisé, ultra-simple et ultra-rapide.

23_ Distribution / Tracéo

Les codes barres qui contrôlent la chaîne du froid des produits alimentaires. Utilisent les propriétés thermiques de micro-organismes qui se colorent au dessus de certaines températures.

Cible imaginée: la distribution alimentaire.

24_ Distribution / La bouteille de vin design "parfum"

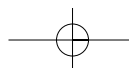
Le vin n'est-il pas une affaire de nez comme le parfum?

Pourquoi se limiter à un standard classique de bouteille / packaging?

Cible: grande consommation rayon vins.

25_ Distribution / Le grator

Produit breveté: fruit de recherches menées en termes d'ergonomie et de design. Offre un objet publicitaire valorisant pour la communication d'entreprise, grâce à son design et son utilité. Rend plus ludique le geste du grattage.



26_ Distribution / Les étiquettes intelligentes (TAG)

Micro Puces électroniques, radio-fréquence. Elles servent pour la protection, l'information, l'identification, le contrôle, la traçabilité.

Cible: industrie, distribution, entreposage, administration, services commerciaux.

Horizon: en essai (Gillette, Philip Morris,...), le développement continu...

27_ Mode et habillement / Vêtement en fibre de lait

Le groupe japonais Toyobo a mis au point la production d'une fibre textile naturelle produite à partir de la caséine du lait.

C'est déjà demain: cette innovation a fait son entrée en Europe avec le tisseur italien Ratti qui vient de mettre sur le marché une ligne de tissus à base de fibre de lait et de soie, baptisée Silk Milk. Misant sur les nombreuses qualités de cette fibre, le groupe Nina Ricci projette d'intégrer plusieurs modèles en Silk Milk à sa collection lingerie de l'automne 2003.

Tendance paradoxale: c'est beau mais aussi bon pour la nature.

28_ Mode et habillement / Le Groove Bag par Felicidade

Association de la mode et de la technologie. Petits haut-parleurs incorporés dans le sac à main.

29_ Mode et habillement / Vêtement intelligent

Fibres en plastique dont la capacité à conduire l'électricité varie en fonction d'une influence physique, par exemple si elles sont étirées, chauffées ou si elles reçoivent les rayons du soleil. En tissant de telles fibres dans un vêtement, plusieurs fonctions peuvent être créées, comme la mesure du rythme cardiaque de la personne qui le porte ou l'enregistrement des mouvements de son corps. Ou des tissus repoussant la poussière ou anti-tâches.

C'est déjà demain: International Fashion Machines [IFM: www.ifmmachines.com], Cambridge, Massachusetts: un plaid électrique, composé d'un tissu programmable qui change de couleur. Il allie des circuits électroniques tressés à la main, des encres aux coloris changeants. Ne dégage aucune pollution et est extrêmement souple et moelleux. Sa nature thermochromique réagirait au changement de température du corps.

Tendance paradoxale: looké & connecté (discrètement) + haute technologie & artisanat traditionnel.

30_ Maison et Décoration / Le miroir-feuille

Ultra fin et léger. Tendus sur châssis aluminium. Surface rigoureusement plane.

Cible imaginée: événementiel, décoration.

Horizon: en cours de commercialisation.

31_ Maison et Décoration / Location de moquette

Les dalles de moquette endommagées sont retournées, recyclées et remplacées sans surcoût pour le client.

C'est déjà demain: Interface Evergreenlease USA. Le GUT, l'association Française des moquettes écologiques.

32_ Maison et Décoration / L'eau en circuit fermé

Un robinet d'eau minérale, filtré, recyclé, envoyé dans les machines à laver ou la baignoire, refiltré, etc.

C'est déjà demain:

- Green Launderette (Danemark) a ouvert en 1997 des laveries automatiques. 24 machines avec aquarium (filtres, plantes et poissons assurent la purification ce qui permet d'utiliser la même eau pendant... 4 ans!)? Economie: 80 000 euros/an.

- La cabine d'hydromassage en circuit fermé de JED'O.

Tendance paradoxale: consommer plus en consommant moins.

33_ Maison et Décoration / L'énergie alternative

L'énergie solaire. L'énergie éolienne.

C'est déjà demain:

- Shell investit 500 millions \$ d'ici 2005 dans l'énergie solaire et a lancé la construction de deux usines de panneaux solaires en Australie & Espagne.

- 35000 éoliennes dans le monde dont 17000 aux Etats-Unis (www.eole.org).

En bref, le Top opportunités pour demain...

- Des formes alternatives d'éducation et d'enseignement à travers des expériences de vie riches et différentes ;
- De la formation pour personnes âgées (et autres) aux nouvelles technologies ;
- Des lieux éphémères sur le concept de "Paris-Plage" qui s'implantent à certain endroits sur de courtes durées ;
- Des "Hubs urbains" (Station Oxygène), endroits polyvalents où il est possible de louer, faire réparer, trouver une assistance et de l'info pratique pour son transport, sa maison, son bricolage, ses loisirs ;
- Des services qui font gagner du temps aux gens et recréent du lien social au niveau local (centre ville) : crèches ; résolution des problèmes de livraison à domicile, par exemple pour les ventes en ligne Internet ; le retour de l'épicier klaxon avec des offres diversifiées, et pourquoi pas saisonnières ;
- Des concepts stores sur le thème des plantes (confitures, produits cosmétiques, alimentaire, santé,...) afin de sortir la plante du ghetto du jardinage ;
- Des agences de services pour les animaux : (ré)éducation ; gardiennage ; promenade ;
- Des bureaux de gestion du temps indépendants avec des conseillers du temps sur le modèle des écrivains publics, pour donner enfin la solution temps à tous ceux qui en ont besoin ;
- Des microstructures légères d'extérieur ou d'intérieur : tentes d'appartement, bureaux gonflables ;
- Des produits alimentaires certifiés "non allergiques" ;
- Des agences qui s'occupent de la remise dans le tissu social de ceux qui partent à la retraite professionnelle, et qui les accompagnent durant les 5 premières années (les plus difficiles !) post-retraite ;
- Des services qui permettent de faciliter l'ambition des femmes au travail et le déclinement d'offres spécifiques et adaptées à leur situation ;
- Des services de taxi différenciés avec tarifs préférentiels : transport de femmes enceintes (pour petites courses) ; service d'agent taxi à la sortie des boîtes de nuit qui assure un retour tranquille au domicile ;
- Des services et autres activités commerciales gravitant autour de la collecte, du tri et du recyclage des déchets électroniques et informatiques ;

- Des Business Schools pour les enfants afin d'offrir une éducation au commerce et à la création d'activités qui est aujourd'hui quasi inexistante ;
- Des jeux-événements touristiques utilisant les nouvelles fonctionnalités des téléphones portables (photo numérique, Internet mobile,...) ;
- Des vêtements techniques, issus par exemple du sport de haut niveau, avec des coupes pour la ville ;
- Des nouvelles segmentations et catégories de poissons : élevage bio ; alimentation particulière (cf : le poulet élevé au maïs) ;
- Des agents d'achat qui me conseillent voire achètent dans les bons endroits les choses que j'aimerais trouver.

épilogue

Les ouvrages de management et de développement personnel regorgent d'idées et de recettes à l'image de ce guide où chacun peut puiser son inspiration. Toutefois, une prise de conscience individuelle et collective ne peut être atteinte si une partie d'entre nous refuse de passer à l'acte. Introduire de nouveaux comportements dans sa vie professionnelle (ou personnelle...) est par essence difficile, car l'être humain est allergique au changement. Pourtant, nous souhaitons tous évoluer et faire avancer les hommes qui composent nos entreprises.

"Juste fait le" (en anglais : "Just do it"), s'il n'y a qu'une idée à retenir de ce guide, c'est bien celle-là. De l'entrepreneur à l'entrepreneur proactif, il n'y a qu'un pas : celui de l'exemple à donner et à transmettre.

index

A			
■ Anglais (négocier avec les ...)	07		
■ Américains (négocier avec les ...)	08		
■ Animer (une réunion)	09		
B			
■ Brainstorming	10		
C			
■ Changement (gérer le ...)	11		
■ Charisme (développer son...)	13		
■ Clients (garder le contact avec ses (futurs)...)	15		
■ Coach (être un bon ...)	17		
■ Communication	18		
■ Convaincre (savoir ...)	21		
■ Couleurs (la symbolique des ...)	91		
■ Courriels (gérer le flot de ...)	22		
■ Créativité (développer sa ...)	24		
■ Crise (faire face à une situation de ...)	24		
D			
■ Découvrir de nouveaux territoires	27		
■ Développement durable (les clés du ...)	86		
■ Difficiles (gérer les personnalités ...)	28		
■ Dirigeant de demain (les secrets du ...)	97		
E			
■ Economie (les clés de l'as en ...)	82		
■ Equipe et créativité	30		
■ Etude de marché	32		
■ Événement (créer l'...)	34		
■ E-mail (cf. courriels)	22		
F			
■ Feng-Shui (les secrets de la réussite grace au ...)	????		
■ Fidéliser ses clients	35		
G			
■ Gagnant (avoir un mental ...)	38		
■ Gestes (la symbolique des ...)	94		
■ Grande distribution	39		
H			
■ Humour	40		
I			
■ Image (soigner son...)	42		
■ Innovations (protéger ses ...)	43		
■ Internet (chercher, trouver la bonne info sur ...)	45		
■ Intuition (cultiver son ...)	48		
J			
■ Jour J: D-Day	49		
K			
■ Kangourou	49		
L			
■ Leadership	50		
■ Lettre commerciale (rédiger une ...)	51		
M			
■ Marchés du futur (concepts)	101		
■ Marchés du futur (idées)	106		
■ Marketing	52		
■ Marketing (les clés de l'esprit ...)	83		
■ Mécénat (les clés du ...)	88		
■ Mémoire : une gymnastique	54		
■ Multiculturelle (s'adapter à la diversité ...)	55		
N			
■ Négocier	58		
■ Networking : un réseau étendu	59		
■ NON (oser dire ...)	60		
O			
■ Optimisme	61		
■ Organiser (décider de s'...)	62		
P			
■ Parole (prendre la ...)	63		
■ Performances de l'entreprise (mesurer les ...)	64		
■ PNL (les secrets de la ...)	96		
■ Priorités (gérer ses ...)	65		

Q

- Qualité : être imbattable 66

R

- Recrutement (entretien de ...) 68
- Relaxation instantanée 70
- Résilience (cf. Kangourou) 49

S

- Séminaire (organiser un ...) 71
- Sept secondes pour gagner 72
- Services (les clés des compétences essentielles dans les ...) 85
- Stress 73

T

- Téléphone (négocier au ...) 74
- Tendances (9 ... à surveiller de près) 103
- Trac 76

U

- Utopie 77

V

- Veille : économique et concurrentielle 77
- Vente (les secrets de la ...) 94
- Verbale (éviter la violence ...) 78
- Vitrine (repenser sa ...) 79
- Vivre... c'est possible! 80

W

- Week-end 81

X Y Z...

direction artistique et réalisation

N+V

impression

EDIPS

120