

Pilotez vos Projets en Entreprise



Jérôme SAVAJOLS

© 2007 Editions Ascendances.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur, est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du code de propriété intellectuelle).

*A ma femme
qui m'accompagne dans tous mes projets
et qui les rend possibles*

Sommaire

Sommaire	5
Introduction	7
Avant propos	13
Choisir de travailler avec les outils de la PNL	15
Le pourquoi	17
Le comment	19
La communication	20
Le langage	23
De la perception au comportement	26
Le mimétisme comme source d'apprentissage	27
Le mimétisme	28
L'apprentissage par la généralisation	29
Les étapes de la connaissance	30
Le projet Un désir de changement	33
Un projet pour résoudre un problème	35
Pour changer, savoir d'où l'on vient et où l'on veut aller	37
Le SCORE	37
L'objectif Le carburant du changement	42
Un objectif bien formulé Pour un maximum de motivation	47
La réalisation du projet	51
Avant de commencer soyez clairs et précis	52
Le cadrage	52
Apprenez à écouter	55
La synchronisation	56
La reformulation	57
Le tri sur l'autre	57
Puis mettez-vous d'accord	59
Trouver un cadre commun	59
L'imagination Une alliée précieuse	63
La formulation "Comme si"	63
Le "comme si dans la vente"	64
Changez de place Pour voir autrement	65
Le retour d'information un passage incontournable	67
Le « feed-back »	67
Quand ça ne fonctionne pas comme vous voulez	70
La notion d'échec	70
Faites autre chose	71
Soyez « souple » et « flexible »	72
Le rapport au temps La notion de délai	73
Le rapport au temps du client	74
Le rapport au temps du vendeur	75

Le rapport au temps de l'équipe qui réalise.....	75
Vos croyances Des alliées précieuses, Vos pires ennemies	77
La fin du projet.....	81
La fin d'un projet marque la naissance du suivant	82
La fin du projet pour l'équipe.	82
Exigez l'avis du client	83
Puis partagez-le	83
Fêter pour se souvenir	84
Conclusion	87
Bibliographie	91

Introduction

On désigne les entreprises comme des personnes morales, par opposition aux individus que l'on classe dans la catégorie des personnes physiques.

Les entreprises seraient-elles des personnes comme vous et moi ?

Auraient-elles aussi des sentiments, des forces, des faiblesses, des joies et des peurs ?

Seraient-elles capables d'appréhender leur environnement et d'interagir avec lui ?

Si l'on admet ce postulat, on reconnaîtra que toutes les techniques dites « de développement personnel », visant à accroître la performance de l'individu et favoriser son épanouissement, peuvent être appliquées de la même façon à un groupe de personnes.

Fort de cette croyance, j'ai choisi de m'intéresser aux techniques visant à améliorer la communication entre les individus.

La Programmation Neuro Linguistique fait partie de ces techniques.

Plus connue sous le sigle PNL, elle est née il y a une trentaine d'années aux Etats unis, des travaux d'un mathématicien et informaticien Richard Bandler, et d'un linguiste John Grindler.

Leur approche m'a particulièrement séduit, car elle s'intéresse aux solutions plutôt qu'à l'analyse des problèmes.

La PNL préfère décrire et modéliser « comment ça marche » qu'expliquer « pourquoi ça ne marche pas ».

Riche de ces quelques connaissances, je n'ai eu de cesse d'observer l'entreprise et de modéliser un certain nombre de comportements pour en déterminer des caractéristiques identiques, et vérifier qu'ils produisaient des résultats similaires.

Si tel était le cas, on pouvait penser que, si pareille situation se représentait, y avait de fortes chances d'obtenir un résultat identique en adoptant le même comportement.

En 20 ans d'activité au cœur de l'entreprise, j'ai accompagné des équipes dans

la conduite de nombreux projets.

Je n'ai aucune certitude sur le sujet, mais j'ai observé que les techniques de communication issues des travaux de la PNL, et que l'on applique pour favoriser une bonne communication entre les individus, donnent des résultats identiques lorsqu'on les applique à des groupes d'individus qui interagissent les uns avec les autres.

Tout comme les individus, l'entreprise fait des projets. Ces projets sont autant de désirs de changement. Un projet va nous faire passer d'un état présent dont nous ne voulons plus à un état désiré qui nous semble plus satisfaisant.

Un projet commence donc par un rêve.

Pour que ce rêve se transforme en réalité, il faudra à minima que nous ayons l'envie qu'il devienne réel. C'est ce que nous verrons à travers la notion d'objectif.

Que nous trouvions et que nous mobilisions l'énergie pour passer du stade du rêve à celui de la réalité. Ce sont les ressources que nous trouverons en nous-mêmes, ou l'énergie des équipes qui vont nous accompagner dans la réalisation de notre projet.

Vous avez peut-être fait l'expérience de ces projets qui ne correspondent pas vraiment à nos objectifs, de ces projets du 31 Décembre, pourtant pleins de bonnes résolutions et claironnés avec force juste avant les 12 coups de minuit.

« C'est décidé, demain j'arrête de fumer ! »

« Cette année, c'est juré je perds 5 kilos ! »

« C'est sûr je change de Job ! »

Vous êtes-vous demandé ce qu'il manquait pour passer du rêve à la réalité et pour que ces bonnes résolutions n'aillent pas alimenter l'immense collection de ce que l'on appelle « les vœux pieux » ?

Dans tous les cas qu'il m'a été donné d'observer, j'ai remarqué que lorsqu'un projet n'aboutit pas, c'est qu'il ne correspondait pas vraiment à l'objectif que la personne s'était fixé.

Quel est l'objectif de celle qui veut perdre 5 kilos ? Devenir plus séduisante ? Rencontrer quelqu'un, divorcer et refaire sa vie ? Faire du sport ?

Que veut vraiment celui qui veut changer de Job ? Gagner plus d'argent ? Echapper à un patron tyrannique ? Monter sa propre entreprise ?

Quelles sont les valeurs qui le poussent à agir et quelle est sa motivation : l'indépendance ? L'estime de soi ?

Le savent-ils vraiment au moment d'enterrer l'année et de sortir confettis et serpentins ?

Je ne le crois pas. Parce que personne ne les a accompagnés pour leur poser quelques questions très simples, qui les auraient aidés à découvrir ou clarifier leur objectif.

En mettant à jour son objectif, je suis convaincu que celle qui veut perdre des kilos va y parvenir très facilement. Elle pourra tout aussi bien renoncer à les perdre en découvrant que son objectif est de rencontrer de nouveaux amis et qu'elle peut parfaitement le faire en dehors d'une salle de sport.

En entreprise, j'ai observé que les projets dont on n'a pas pris soin de déterminer l'objectif, ont peu de chances d'aboutir avec les résultats escomptés.

Ils viennent alimenter les innombrables « ya qu'à », « faut qu'on », qui ne sont jamais suivis d'effet, puisqu'on n'a jamais pris le temps de réfléchir à ce que l'on voulait vraiment.

J'entends souvent des personnes me parler de ce qu'elles ne veulent plus, ce qu'elles ne supportent plus, et qui elles ne veulent plus voir.

Je ne peux pas les aider tant qu'elles ne m'ont pas dit ce qu'elles veulent à la place.

Savoir ce que quelqu'un ne veut plus, ce qu'il veut quitter, peut être intéressant pour mieux connaître le monde dans lequel il vit, mais dans un projet de changement il me semble infiniment plus utile de savoir ce qu'il veut pour l'avenir.

A travers cette introduction, vous devinez sans doute que la notion d'objectif nous accompagnera tout au long de ce livre.

Le travail sur l'objectif (ou les objectifs) sera l'une des clefs d'un projet réussi.

Mon objectif en écrivant ce livre

Avant de commencer la rédaction de ce livre, je me suis demandé ce qui me motivait vraiment, et quel était mon objectif.

Pour me lancer dans un tel projet, il fallait que j'aie un objectif qui me procure la motivation nécessaire pour aller au bout.

Je crois que la motivation est le carburant du projet, qui fait que notre moteur interne sera performant et endurant tout le temps que va durer le projet.

C'est également cette motivation que nous allons chercher lorsque nous rencontrons des difficultés et que le doute nous gagne.

C'est pourquoi je voudrais partager une de mes croyances, très fortement ancrée, et qui m'aide au quotidien dans la conduite de mes projets personnels ou professionnels.

Tout est possible.

Dès lors que quelque chose est possible quelque part dans le monde, c'est également possible pour chacun d'entre nous.

Cela ne signifie pas que nous sommes prêts à mettre l'énergie et les ressources nécessaires. Si ça ne fait pas partie de notre objectif, nous n'avons aucune chance d'y arriver. Par contre, si cela devient la chose la plus importante pour laquelle nous avons mobilisé toute notre motivation, nous allons « soulever des montagnes » pour l'obtenir.

De plus, lorsque nous ne disposons pas des ressources dont nous avons besoin, nous possédons la capacité de les acquérir.

J'ai également expérimenté que les limites sur lesquelles nous butons ne sont généralement pas dans le monde réel, mais dans la représentation que nous en avons.

Il sera souhaitable de réfléchir sur la manière dont nous percevons notre environnement et comment se génèrent nos comportements, et de vérifier s'ils sont adaptés aux situations que nous vivons.

Mon objectif est de vous faire partager ces quelques réflexions et qu'elles vous aident dans la conduite de tous vos projets.