



**Pilier N° 3 de Diapason :**  
**« Trouver le « LA » collectif »**  
**Les orchestres au diapason**

# Pilier N°3 : « Trouver le « La » collectif »

## Les orchestres au diapason

la tête qui raisonne

le cœur qui résonne



**DIAPA SON**

le corps qui agit



**le "la" collectif**



L'ORCHESTRE  
AU DIAPASON

mieux être et travailler ensemble



# Pilier N°3 : « Trouver le « La » collectif »

## 2 axes de travail

### **Axe 1 : « Construire ensemble un solide socle commun »**

(Re)créer et faire revivre un référentiel commun de relation de travail, en particulier managérial

### **Axe 2 : « Experts de la relation humaine professionnelle »**

Thématique 1 : Développer des relations sereines au sein de l'équipe de travail

Thématique 2 : Apprivoiser la dimension conflictuelle de la relation professionnelle

Thématique 3 : Les clés du management de la relation transversale

< Construire ensemble un solide socle commun >

# Axe 1

# L'objectif : Cadre commun, partagé, assumé

Construire un cadre commun, partagé, assumé par tous de pratiques des relations de travaux et collaboratives qui guide et structure l'action dans :

- La communication hiérarchique (vers le bas et vers le haut)
- La communication et collaboration transversales
- Le management du temps et des priorités
- L'organisation et la dynamique des temps de travail collectifs
- Le pilotage méthodologique et relationnel des projets

# Le public cible : Tout le monde !

- Le CODIR
- Les managers
- Les collaborateurs

# Notre approche méthodologique d'un tel projet

1. **Investir la fabrication de ce référentiel comme la pierre angulaire d'un grand projet de culture des relations de travail**
  - Une **communication forte** en ce sens auprès de tout l'encadrement en amont du lancement
  - **Associer** tous ses acteurs à sa construction et à sa mise en œuvre
2. **Partir de l'existant dans une orientation résolument positive pour imaginer, penser et élaborer l'avenir**
  - Notre raison d'être ☺
  - Le capital de notre Histoire ☺
  - Notre culture, nos valeurs partagées ET incarnées dans l'action ☺
  - Notre vision de l'avenir – le « rêve » ☺
  - Notre Projet concret – ambition ☺
3. **Articuler les dimensions « Méthodologie » et « Comportements relationnels »**
  - L'un soutenant l'autre et réciproquement
4. **Conjuguer ensemble 3 modalités de travail**
  - La **réflexion** qui donne du sens : Pourquoi, Pour Quoi Faire (« Les Hommes ne font pas ce qu'ils font pour ce qu'ils font, mais en vue de quoi ils le font » – Platon)
  - **L'expérimentation** en situations concrètes pour ancrer la réflexion dans la réalité (« L'action délivre des passions » – O. Wilde)
  - Les **apports** de concepts, d'outils, de méthodes pour soutenir l'efficacité dans un format « Formation » (« L'improvisation, stade ultime de la préparation »)

« Devenir experts de la relation humaine professionnelle dans des contextes de changements et d'incertitude ! »

## AXE 2



# Thématique 1

## « Développer des relations sereines au sein de l'équipe de travail »

# Les objectifs

1. **Apprendre à vivre les changements avec sérénité et confiance, promouvoir la qualité de vie et le bien vivre ensemble le travail face à :**
  - Des évolutions voire changements de périmètres de responsabilités et géographiques, de métiers
  - L'accroissement des missions
  - Une forte transversalisation des modes de collaboration au sein de structures qui n'y sont pas encore habituées
  
2. **Prendre conscience de l'impact de sa propre communication sur autrui et de la responsabilité de chacun dans la relation**
  
3. **S'entraîner à :**
  - Développer son assertivité : exprimer son point de vue et accueillir celui de l'autre
  
  - se positionner dans une posture de communication « Adulte-Adulte » avec ses collègues alors même que les rôles, l'organisation et les pressions engagent à d'autres postures
  
  - Eviter ou quitter dans ses relations de travail des positions de type « dominant/dominé », y compris dans ses relations hiérarchiques
  
  - Se comporter en acteur de la relation : développer des modes de communication favorisant l'interdépendance, le crédit d'intention à l'égard de l'autre, l'entraide, la solidarité, le « travailler AVEC » et pas « contre »

# Nos leviers pédagogiques

## **Levier N°1 : Mobiliser**

Partir des besoins et attentes des participants, pour les mener dans l'adhésion un peu plus loin que là où ils seraient allés seuls

*« La seule manière d'obtenir quelque chose de quelqu'un, c'est de faire en sorte qu'il le désire »*

## **Levier N°2 : Des choses simples, que les gens comprennent et savent utiliser**

Peu de concepts, toujours abordés comme solutions à des situations concrètes, des repères méthodologiques et des outils pratiques pour mettre en œuvre immédiatement, avec confiance et sécurité

*« Le génie est tout simplement la capacité de réduire ce qui est compliqué à la simplicité »*

## **Levier N°3 : Apprentissage par l'expérience, par le jeu interactif, par le plaisir d'apprendre ensemble**

Une large part de travail sous forme de jeux pédagogiques à forte valeur ajoutée (pas de jeu « alibi »), de mises en situations relationnelles à forte valeur ajoutée + le feedback ciblé sur les enjeux personnels de progrès

*« La connaissance, tant qu'elle n'est pas passée par les muscles, n'est qu'une rumeur »*

## **Levier N°4 : Démontrer la pertinence des apports dans l'action**

Des apports mis en œuvre directement par l'animateur dans ses comportements avec le groupe : modélisation et crédibilité

*« Ce que tu fais vaut 1000 fois ce que tu dis »*

# Les sujets traitées

- ❑ **Qu'est-ce que le changement : Apports sur les processus humains du changement**
  - Regard sous l'angle systémique
  - Regard sous l'angle psychologique et émotionnel
  - Changement désiré – changement subi : points communs et différences, pour soi et pour son équipe
  
- ❑ **Quels changements pour vous au sein de votre Organisation ? Quels impacts ? Quels besoins ?**
  - Quels sont les changements auxquels vous êtes confronté
  - Qu'est-ce que traverser « SA courbe du changement »
  - Comment chacun à son niveau peut préserver ou développer des relations de travail sereines, efficaces et collaboratives dans le changement
  
- ❑ **Les différentes modes de communication dysfonctionnels :**
  - Comment parvenir à une communication fonctionnelle
  
- ❑ **Comment se positionner dans une posture de communication « Adulte-Adulte » avec ses collègues alors même que les rôles, l'organisation et les pressions engagent à d'autres postures :**
  
- ❑ **Comment éviter ou quitter dans ses relations de travail des positions de type « dominant/dominé », y compris dans ses relations hiérarchiques**

# Les sujets traités

- ❑ **Comment développer son assertivité :**
  - Affirmation positive de ses positions, convictions, valeurs, opinions, besoins
  - Prise en compte et écoute bienveillante de l'autre
  
- ❑ **Comment développer des modes de communication favorisant l'interdépendance**, le crédit d'intention à l'égard de l'autre, l'entraide, la solidarité, le « travailler AVEC » et pas « contre »
  
- ❑ **Comment rejoindre l'autre** dans sa « carte du monde » pour trouver avec lui un territoire commun de coopération
  
- ❑ **Les émotions c'est la vie ! Mais ... Comment ne pas en être otage ?**
  
- ❑ **Comment dire « Non » ou recadrer**, sans casser la relation, à un collègue, un collaborateur
  
- ❑ **Comment communiquer efficacement vers sa hiérarchie** : oser dire les choses de manière à être entendu réellement et positivement + Comment accueillir et tenir compte de son besoin ... à lui aussi

# Se positionner et se comporter en acteur de la relation

## Quelques postures personnelles encouragées

1. **Etre à l'écoute et à l'observation de soi, et de l'autre**
  - Etre attentif à ce qui se passe au-delà des contenus échangés : processus relationnels à l'œuvre
  - Regarder et nommer les émotions qui sous-tendent les comportements
  - Apprendre à distinguer ce qui nous appartient en propre et ce qui appartient à l'autre
  - Visualiser, ressentir et nommer ses positions « apprises » réflexes, identifier et nommer les positions adéquates
  - Regarder avec bienveillance pour soi et pour l'autre ce qui empêche d'être dans la position relationnelle adéquate
  - Se légitimer dans cette position adéquate : confiance et estime de soi professionnelle
  - Oser expérimenter de faire autrement, s'autoriser à ne pas réussir du premier coup
  
2. **Avoir des buts personnels et oser les exprimer : « Principe du Dedans => Dehors » (Source « Le Dôjô »)**
  - Être déterminé à obtenir des résultats positifs pour soi dans le respect des besoins des autres
  - Inscrire ces buts dans un projet professionnel personnel
  - Etre conscient et en contact avec ses besoins et ses limites
  
3. **Mettre en œuvre une démarche de contrat relationnel – collaboratif avec ses partenaires de travail :**
  - Avec soi-même d'abord :
    - Quelles sont mes valeurs fondamentales à respecter et faire respecter
    - Quelles sont la nature, l'étendue et les limites de mon engagement
  - Avec les autres :
    - Ce à quoi je dis « Oui », sous quelles conditions
    - Ce à quoi je dis « Non » dans une forme de communication adulte respectueuse de l'autre et de moi-même
    - Ce qui est discutable, négociable dans la flexibilité

# Se positionner et se comporter en acteur de la relation

## Quelques postures personnelles encouragées

4. **Négocier, trouver des compromis sans se compromettre à chaque fois que cela est possible :**
  - Séparer le problème de la personne - la personne n'est pas le problème
  - Exprimer clairement ses attentes - besoins, désirs
  - Etre attentif, à l'écoute, accueillant des besoins de l'autre
  - Avoir un but relationnel - investir le lien de la relation, surtout lorsque le conflit menace ou éclate
  - Rechercher des gains mutuels
  
5. **Mobiliser sa capacité à être acteur de la résolution des problèmes-obstacles :**
  - Qu'est-ce qui fait problème ? En quoi ce problème en est-il un ou pas pour moi ? Quelle part du problème m'appartient, sur laquelle je peux agir ?
  - Que puis-je faire pour résoudre ou participer à la résolution de ce problème (« S'il n'y a pas de solution, c'est qu'il n'y a pas de problème » B. Marley)
  - Comment considérer une contrainte comme une donnée de la situation, du contexte, pour trouver comment faire positivement avec celle-ci (ni soumission ni rébellion passive)
  
6. **Etre son propre meilleur ami et ne pas faire de l'autre un ennemi (interdépendance positive) :**
  - Je suis OK, j'ai des compétences, je mérite, j'ai de la valeur
  - Les autres sont OK, ils ont des compétences, de la valeur
  - Ni l'un ni l'autre ne sont parfaits, nous agissons parfois mal, cela ne fait pas de nous de mauvaises personnes
  - Je commets des erreurs, les reconnaître me grandit
  - Je ne sais pas tout et je peux apprendre

## Thématique 2

### « Apprivoiser la dimension conflictuelle de la relation professionnelle »



# Les objectifs

L'évolution des organisations transversales s'accompagne d'une multiplication et d'une accélération des interfaces collaboratives, hiérarchiques et transversales.

Dans des contextes de changements importants à forts enjeux sur les résultats, elles peuvent générer stress et comportements relationnels parfois inadéquats.

Face à ces enjeux, les managers d'équipe peuvent conserver une légitime appréhension face au risque de conflit avec leurs collaborateurs, leur supérieur hiérarchique ou leurs collègues, avec lesquels ils doivent atteindre des objectifs en commun.

Ce parcours a pour ambition de développer la capacité à vivre sereinement l'éventualité du conflit et d'offrir la possibilité d'acquérir ou d'approfondir la connaissance des outils de gestion et de régulation des relations conflictuelles :

- Dépasser la crainte du conflit qui génère autocensure, fermeture relationnelle, non traitement de certaines situations à risque
- Transformer le conflit en levier d'engagement réciproque dans la relation professionnelle
- Développer sa confiance et sa capacité à résoudre efficacement les situations conflictuelles

# Les sujets traités

- ❑ Prise de hauteur sur la notion de Conflit
  - Qu'est-ce qu'un conflit ? Quelles différences entre conflit et négociation ?
  - Quels sont les différentes natures de conflits, comment les reconnaître et les traiter avec discernement ?
  - Quelles sont les différentes stratégies de gestion de conflit ? Avantages et inconvénients de chacune
  - Quels sont les pièges de la communication porteurs des germes du conflit, comment les désamorcer ?
  
- ❑ Rappel des lois de la communication utiles en résolution de conflit
  
- ❑ Le fonctionnement humain : concept «Tête cœur corps »
  
- ❑ Les apports clés de l'Analyse Transactionnelle : les drivers mentaux, les émotions parasites
  
- ❑ Ateliers de travail sur les représentations : le « prisme » de chacun construit son comportement, donc sa communication

# Les sujets traitées

- ❑ Faire face aux paroles et comportements générateurs de conflit : manipulation, agressivité, chantage, disqualification, victimisation ...
  
- ❑ Identifier et désamorcer les situations d'agressivité : « l'accusé de compréhension », la reformulation constructive, la reformulation recadrage, le « Matching », l'écoute active et le « jeu du je » (au lieu du « tu qui tue »)
  
- ❑ Dans quelle(s) posture(s) entre-t-on habituellement en relation avec l'autre ? En situation de stress, quelle est notre « posture de protection » ? Quels bénéfices, quels inconvénients ?
  
- ❑ Les « jeux psychologiques » dans la communication :
  - Le Triangle dramatique de Karpman
  - Qu'est-ce que c'est ? Comment l'éviter, le désamorcer, quelle communication adopter pour en sortir positivement ?

# Nos leviers pédagogiques

- Pas de la formation stricto sensu, du coaching opérationnel individualisé mais en groupe
- Des modes pédagogiques variés : réflexions interactives guidées, exercices illustratifs, tests « miroir », mises en situations, vidéo, jeux pédagogiques
- Des apports théoriques peu nombreux, applicables immédiatement, simples et faciles à transformer en action
- 80 % du temps consacré à un travail concret sur cas pédagogiques et mises en situations réelles puisées dans le quotidien des participants, pour expérimenter, analyser, corriger, réussir
- Des feedback pointus de l'animateur pour ancrer ses points forts, trouver des moyens d'amélioration et encourager l'entraide dans le groupe.

## Thématique 3

# « Les clés du management de la relation transversale »

# Les objectifs

Le développement d'organisations dites « matricielles » ou complexes au sein des entreprises renforce la nécessité pour les acteurs de maîtriser les clés de réussite de la communication transversale pour répondre aux enjeux de collaborations quotidiennes non hiérarchiques.

Dans ce contexte, la capacité à manager les interfaces relationnelles devient une des clés de l'efficacité mais également de relations de travail harmonieuses :

- ❑ **Connaître et Comprendre les enjeux de la collaboration transversale :**
  - Identifier les enjeux relationnels liés à la communication non hiérarchique
  - Disposer d'un cadre de référence conceptuel pour aborder la transversalité avec confiance et efficacité, qu'elle se manifeste ou pas dans le cadre du pilotage d'un projet
  
- ❑ **Connaitre ses modes de fonctionnement préférentiels et ceux de l'autre en situation de collaboration transversale pour :**
  - Se situer et situer ses partenaires de travail (les apports « Time Profile » issu du MBTI®)
  - Mobiliser en complémentarité ses ressources et celles de ses interlocuteurs (les apports du Leadership Situationnel® de Hershey & Blanchard)
  - Gagner en affirmation et flexibilité (assertivité) dans le travail collaboratif ( les apports de la Communication Non Violente )

# Les objectifs

- ❑ **Mobiliser et faire agir vers l'objectif :**
  - Développer sa capacité à mobiliser à bon escient ses interlocuteurs de travail sur un objectif collectif
  - Définir et faire respecter un cadre de travail collaboratif
  - Manager la relation de manière personnalisée en fonction des niveaux de compétences et de motivation des co-équipiers (Leadership Situationnel®)
  - S'affirmer lorsque la situation l'impose : dire « non », recadrer sans casser la motivation, négocier gagnant
  - Être un communicant efficace dans l'arbitrage ou la gestion de conflit d'objectifs ou de priorités
  - Savoir réorienter, guider, aider un collègue de travail en situation difficile sur un projet en commun
  - Savoir remobiliser lorsque la motivation s'essouffle

# Les sujets traitées

## ☐ **Management transversal : pourquoi, pourquoi faire, pour quels bénéfices ?**

- Apports de la sociologie des organisations sur le sens de l'accélération des transversalités et le développement du mode projet dans les entreprises
- Différencier le management transversal et le management en mode projet
- Les enjeux relationnels de la collaboration transversale :
  - Pourquoi et en quoi la collaboration transversale est-elle probablement le domaine de communication qui engage le plus les compétences comportementales et les aptitudes relationnelles ?
  - Réflexion sur les enjeux et conditions de réussite de la collaboration transversale

## ☐ **Les compétences clés du manager transversal pour mobiliser efficacement ses partenaires**

- Cadrer :
  - Clarifier l'objectif en commun, clarifier les périmètres de responsabilités de chacun
  - Nommer les objectifs et/ou intérêts divergents pour trouver la meilleure zone de convergence : contrat de coopération sur un projet
- Organiser :
  - Qui Fait Quoi pour Quand et Comment / Suivre ensemble pour produire le résultat attendu



# Les sujets traités

- **Décider :**
  - Quelle grille d'analyse pour décider de Faire, Faire Avec, Faire Agir
- **S'affirmer :**
  - Savoir dire « Non », s'affirmer dans la flexibilité plutôt que se braquer ou se sur-adapter,
  - Savoir recadrer sans casser la relation
- **Être stratège de la relation :**
  - Adopter le style de leadership correspondant au niveau de motivation et de compétence de son partenaire sur un sujet (les apports du Leadership Situationnel®)
  - Connaître ses modes de fonctionnement préférentiels et reconnaître ceux de l'autre dans la relation au travail pour développer sa flexibilité et son efficacité collaborative (les apports du M.B.T.I® avec le questionnaire miroir « Time Profile »)
- **Réguler :**
  - Ritualiser des régulations régulières des résultats du travail ET de la relation de travail avec ses collaborateurs
  - Anticiper les risques de conflit (d'objectifs, de comportements, de valeurs, de place ...) pour construire et consolider la confiance au fil de l'eau
  - Savoir reconnaître une erreur et la transformer en opportunité d'amélioration

# Nos leviers pédagogiques

- Une approche qui articule trois dimensions :
  1. Revisiter le sens et les objectifs du mode projet
  2. S'appuyer sur de la méthode
  3. Renforcer la dimension relationnelle
- Du temps pour s'approprier ses trois dimensions par l'expérimentation : « La connaissance, tant qu'elle n'est pas passée par les muscles, n'est qu'une rumeur. »
- Articulation alternant apports conceptuels, méthodologiques et exercices concrets de communication sur chaque étape de la méthode, pour rendre celle-ci vivante et pratique
- Etudes de cas en groupe, mises en situation concrètes directement issues du quotidien des participants suivies de débriefings collectifs, de feedback et conseils personnalisés, dans le respect stricte de la bienveillance
- Etablissement d'un référentiel des bonnes pratiques collaboratives, Plan Personnel de Mise en Application

# LC2Conseil

la performance humaine de l'Organisation

Lorient - Paris

[contact@lc2conseil.fr](mailto:contact@lc2conseil.fr)

[www.lc2conseil.fr](http://www.lc2conseil.fr)