

Formation en Gestion du changement

Soyez les bienvenu(e)s



Progress en quelques mots...

- Notre mission : développer les personnes et transformer les organisations
- Nos outils : Formation, Coaching (équipe et personne), Evaluation, Consulting, Transformation
- 2500 journées d'intervention en 2016
- Luxembourg, France, Belgique, Angleterre, Suisse...



Faisons connaissance...

- Votre prénom?
- Votre fonction/domaine de compétence?
- Votre état d'esprit ce matin?

Objectif global

Fournir au management de la Province du Brabant Wallon une vision claire des grands principes de la gestion du changement ainsi qu'une boîte à outils leur permettant de gérer les changements futurs (ou en cours)



**Adhésion
Communication
Energie !**

1. S'aligner sur les principes clés de la gestion du changement
2. Utiliser une série d'outils concrets visant à gérer et faciliter le changement dans leur organisation
3. Piloter un changement stratégique ou opérationnel sur le court, moyen ou long terme

Livrables



Des plans d'actions
individuels

Attentes spécifiques ?



Principes et méthodologie de formation

- Des fiches plastifiées comme aide-mémoire
- Confidentialité
- Comportementale et organisationnelle
- Convivialité
- Feuille de route – collective et individuelle
- Détails pratiques

Programme

1. Introduction – rapide exercice en sous-groupes
2. Quelques éléments clés sur le changement pour une équipe dirigeante
3. Analyse forces / faiblesses
4. Quelques outils clés
 - Le plan de communication
 - Matrice freins/stimuli
 - Leadership situationnel
 - (Gestion de projet)
5. Analyse de cas...
6. Conclusion

Exercice

- Gestion du changement ? Mots/idées clés ?
- 2 groupes
- 10 minutes
- 5 idées clés

Clé 1 : Clarifier le vocabulaire...

Stratégie

Vision



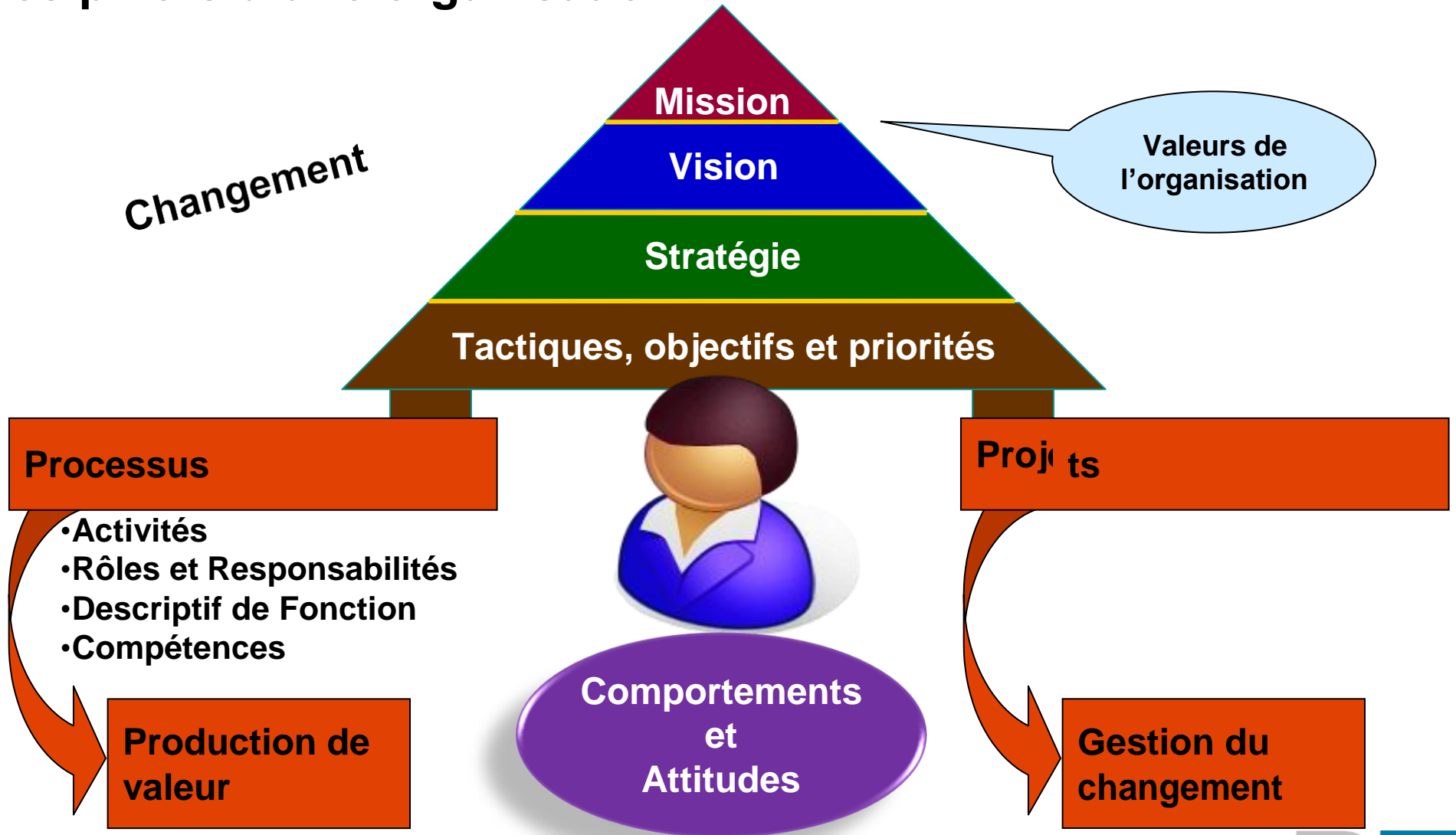
Mission

Objectifs

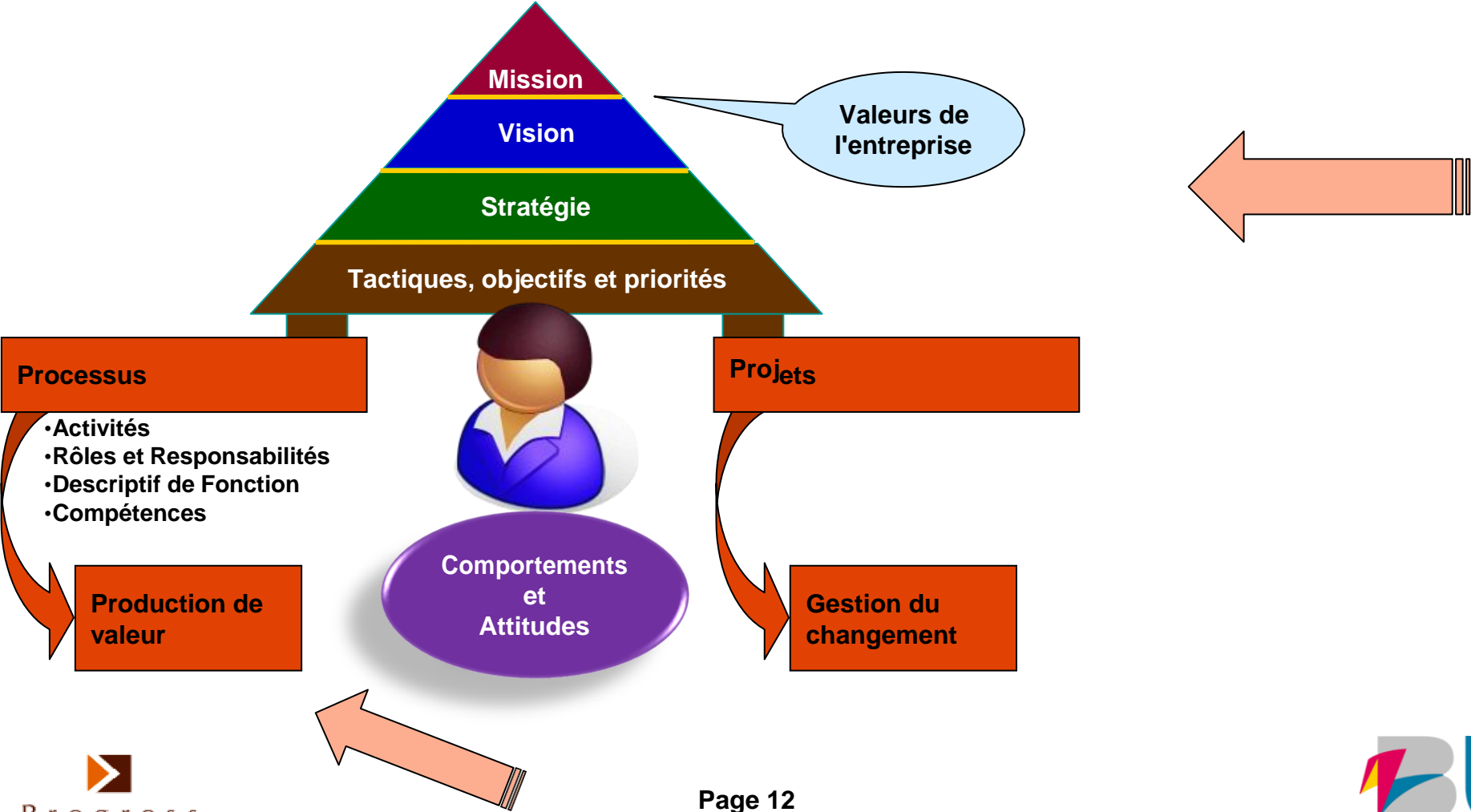
Valeurs

Gestion du
changement

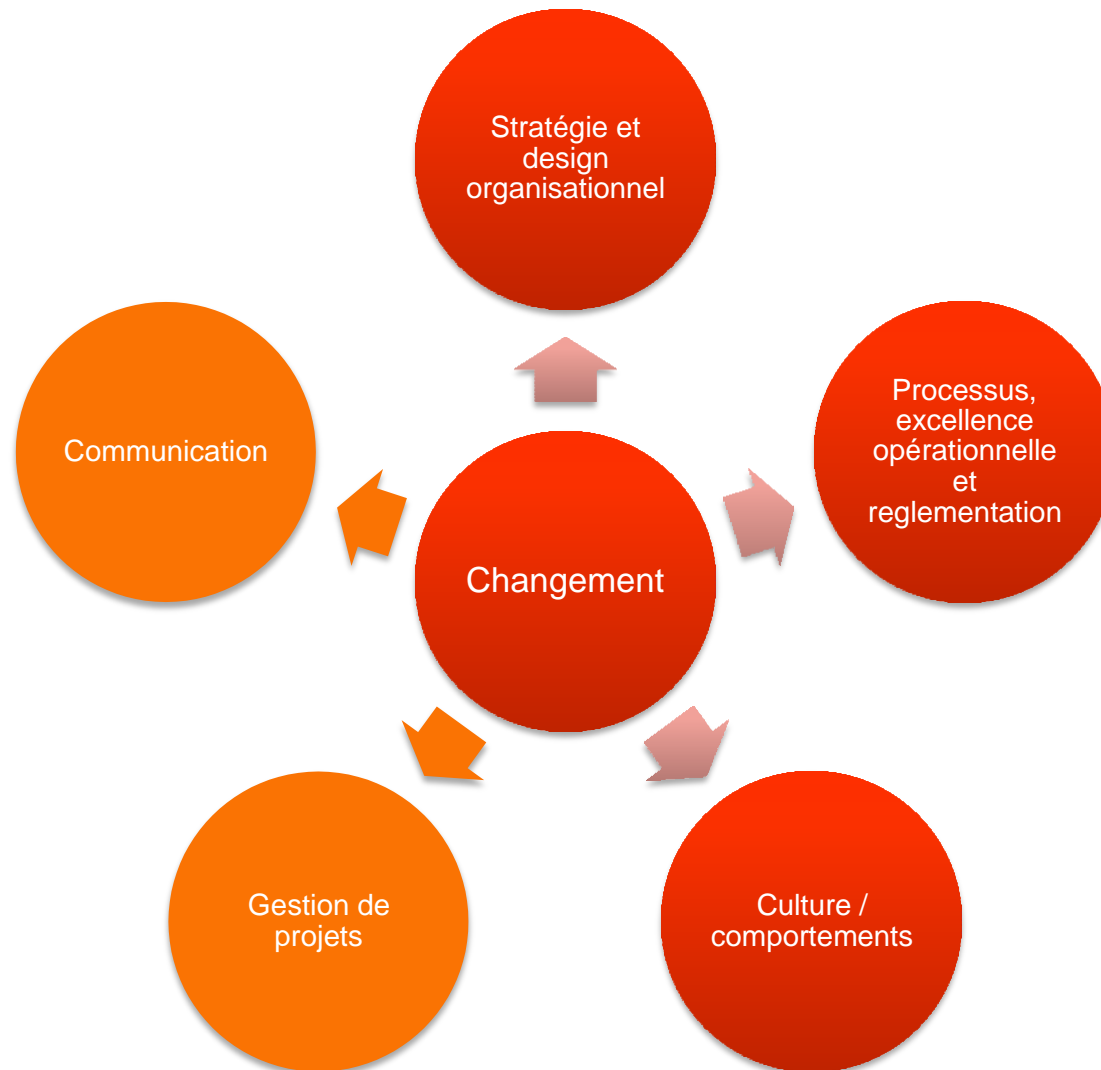
Les piliers d'une organisation



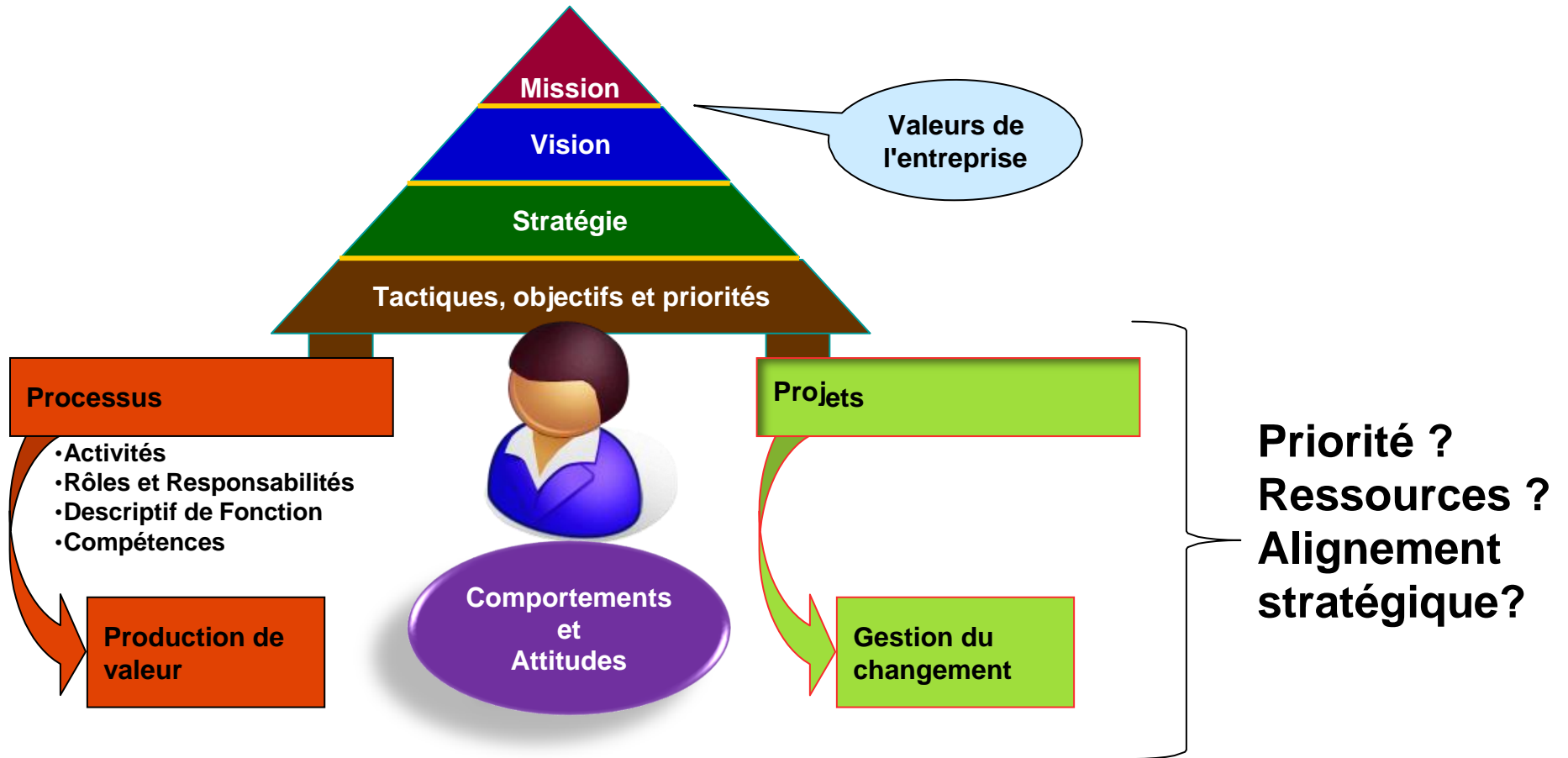
Discussions opérationnelles ou stratégiques ? Mettre le curseur au bon endroit...



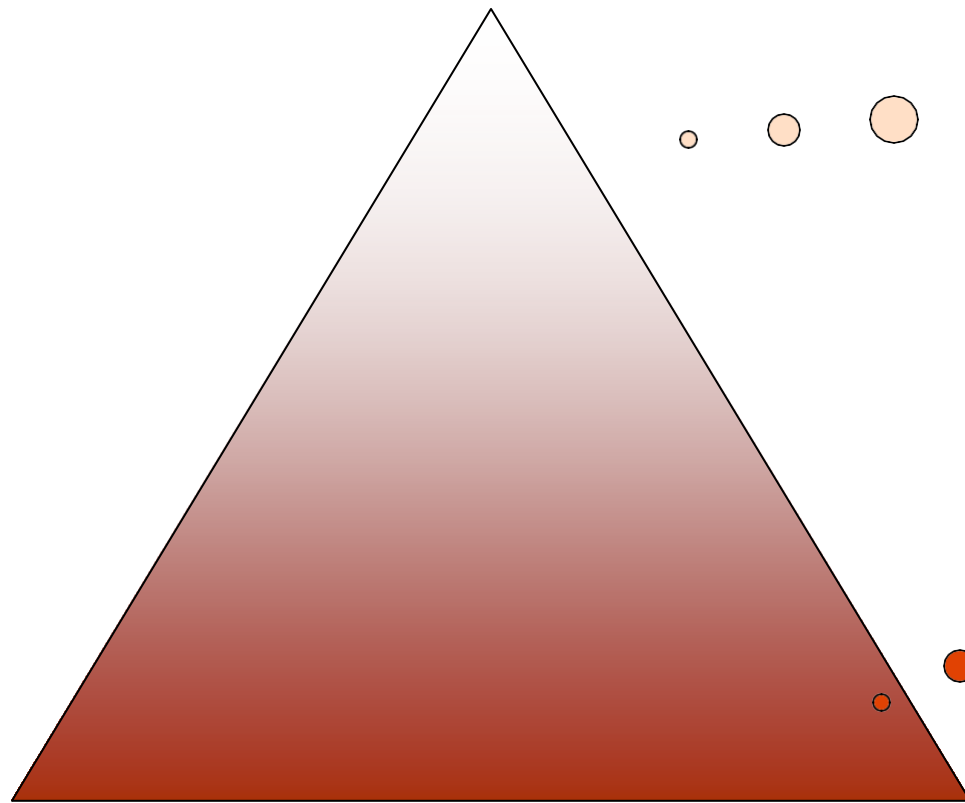
Clés 2 : les 5 dimensions du changement



Clé 3 : Gérer le changement de manière efficiente...



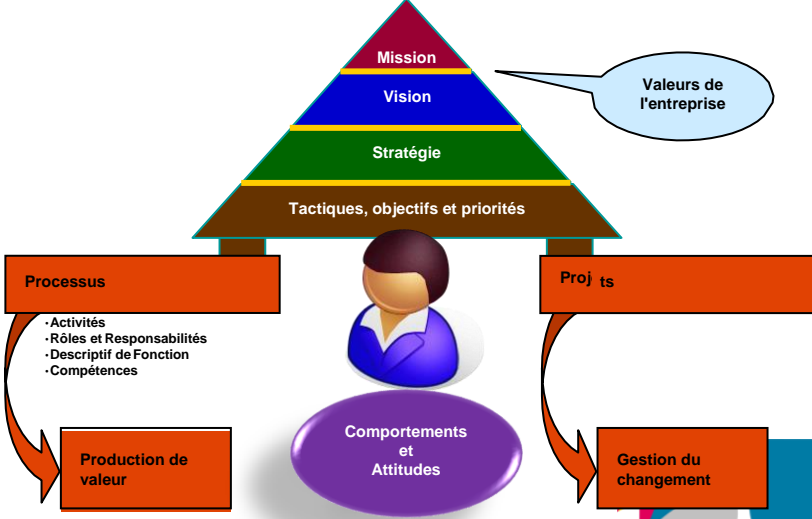
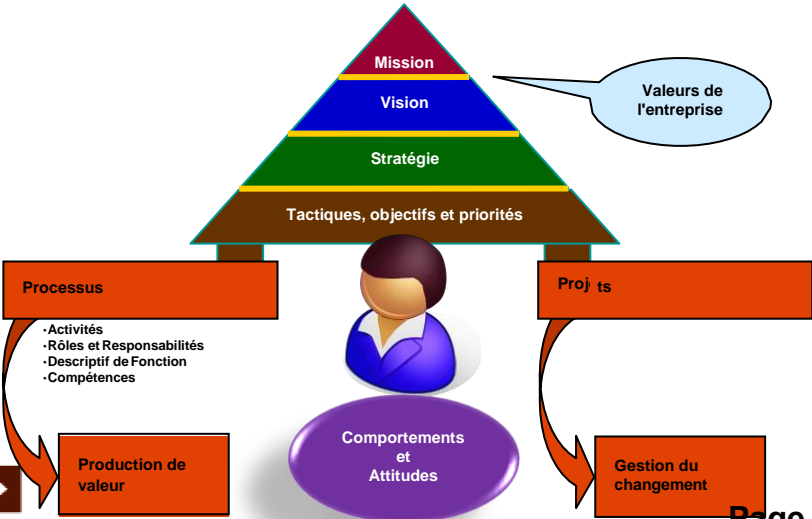
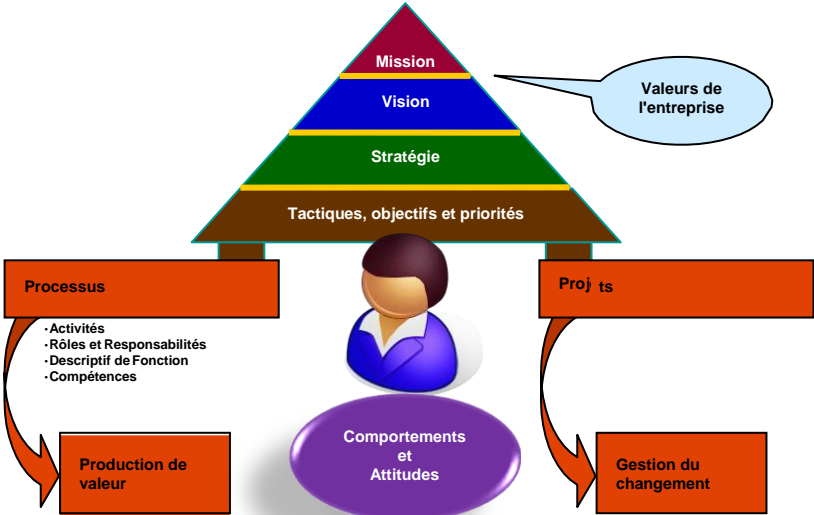
Clé 4 : Des changements à tous les étages



**Beaucoup de collaborateurs
sont dépassés !**

**C'est le management
qui doit changer !**

Clé 4 : Des changements à tous les étages



L'année managériale... la gouvernance...

Personnes



Equipe

Principes de gouvernance – *exemple à compléter*

2017

Equipe / stratégique

Séminaire
stratégique

Teambuilding

Equipe / opérationnel

Réunion de
coordination hebdo



Individu

Entretien de
fonctionnement
(mensuel)

Evaluation

Clé 5 : Prendre du recul, analyser le mode de fonctionnement...

**95% du temps pour faire
5% pour débriefer
et améliorer**

Culture du changement permanent !

Installer une culture du changement...

5% !

Culture du changement

Je consacre 5% de mon temps à améliorer
la situation

Je (me) pose des questions

J'anticipe

Je comprends mon environnement, ses
contraintes, ses défis, ses enjeux

Je suis créatif

Je dis positivement ce que je pense

Je propose d'autres manières de faire

Culture du fonctionnement

Je suis le nez dans le guidon

Je ne me pose pas de questions

Je fais ce qu'on me dit

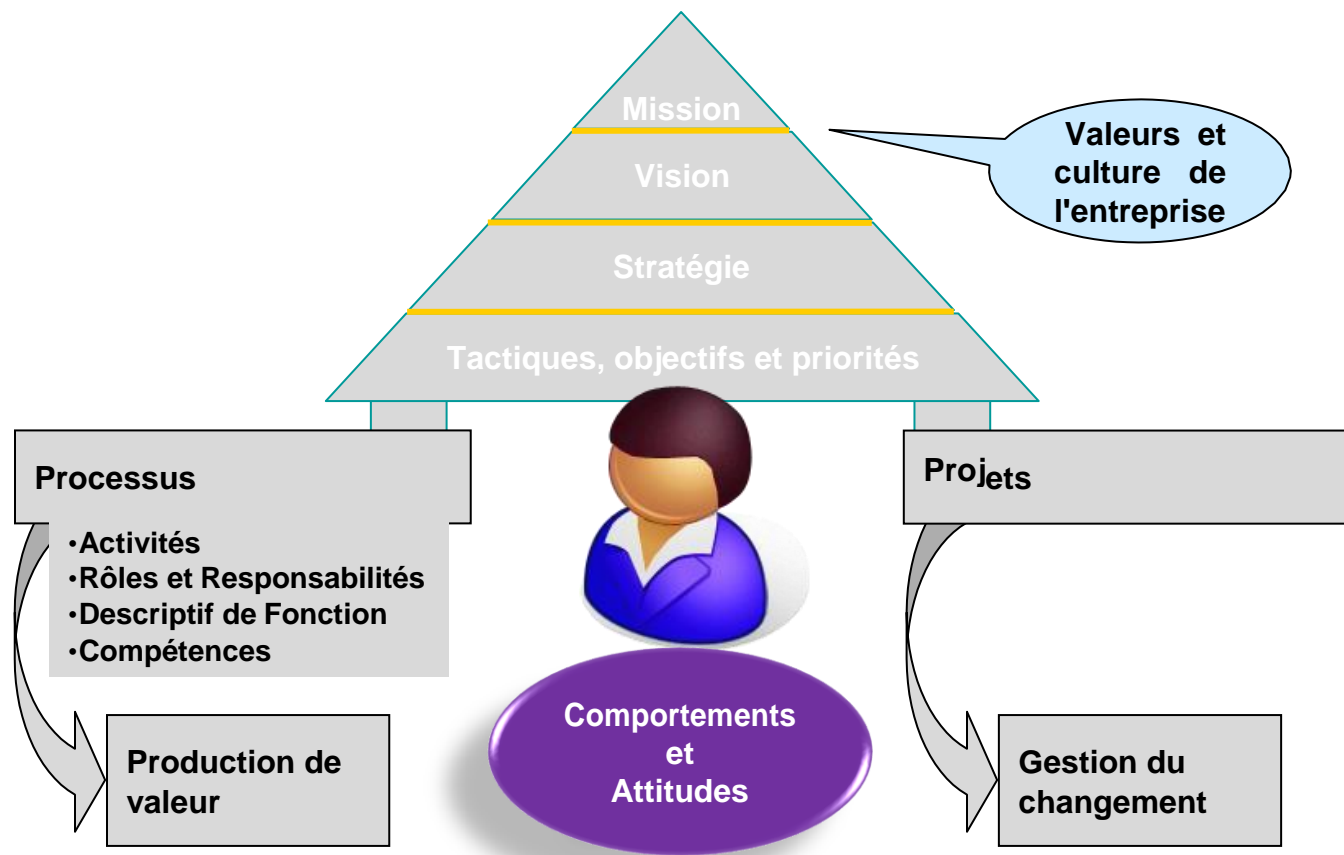
Je ne prends pas de hauteur

Je freine en situation de changement

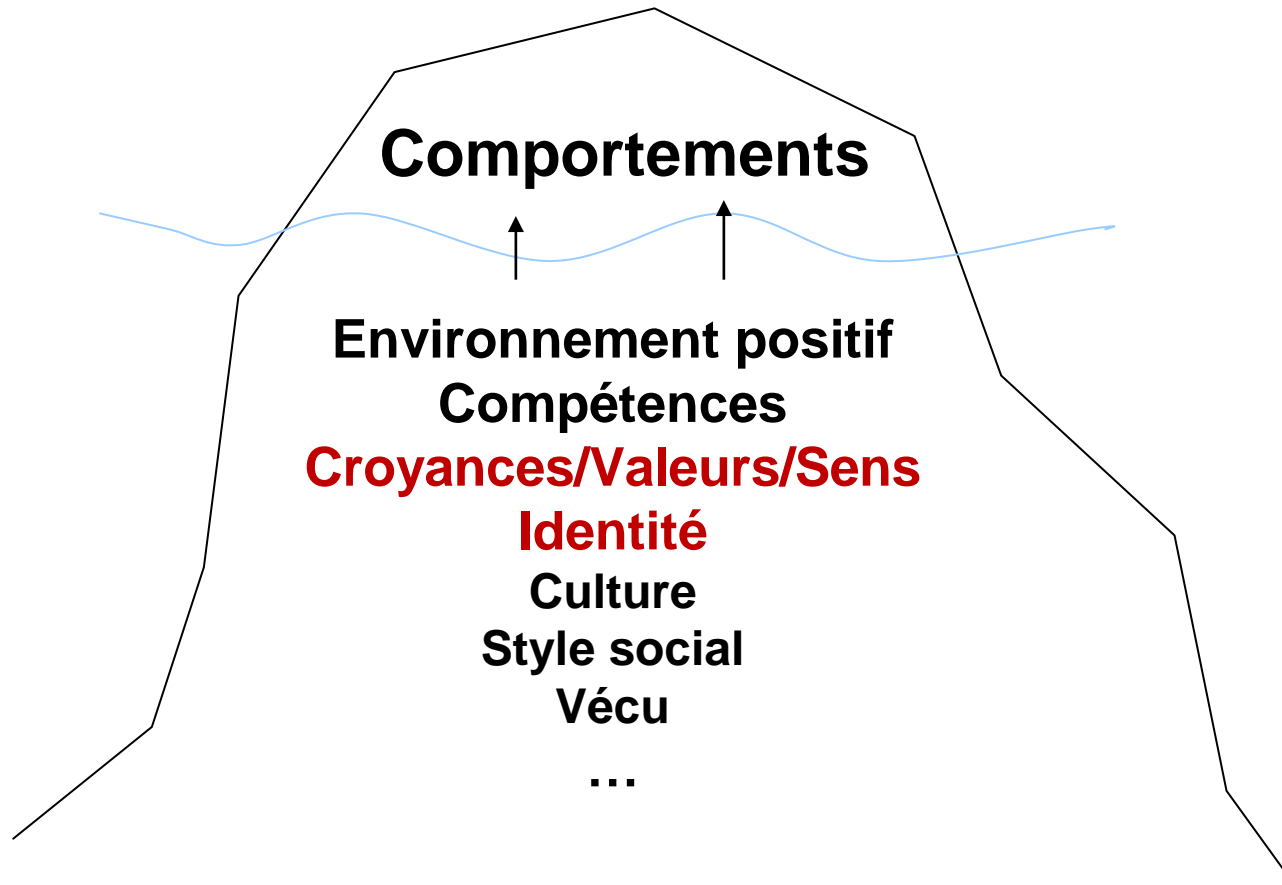
Ma semaine commence le vendredi en fin
d'après-midi

Je fais comme d'habitude

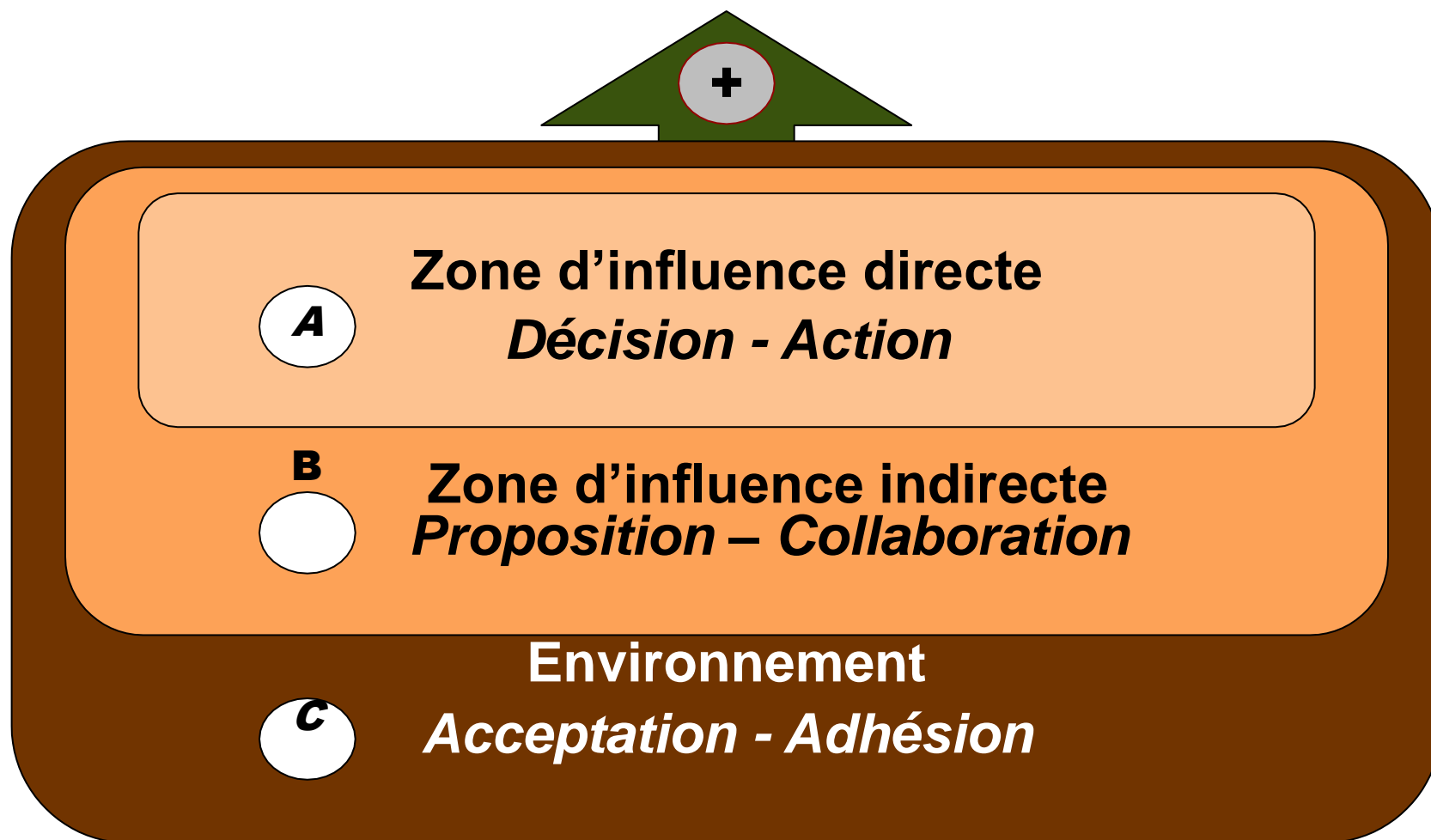
Clé 6 : Travailler sur l'humain et la culture de l'organisation...



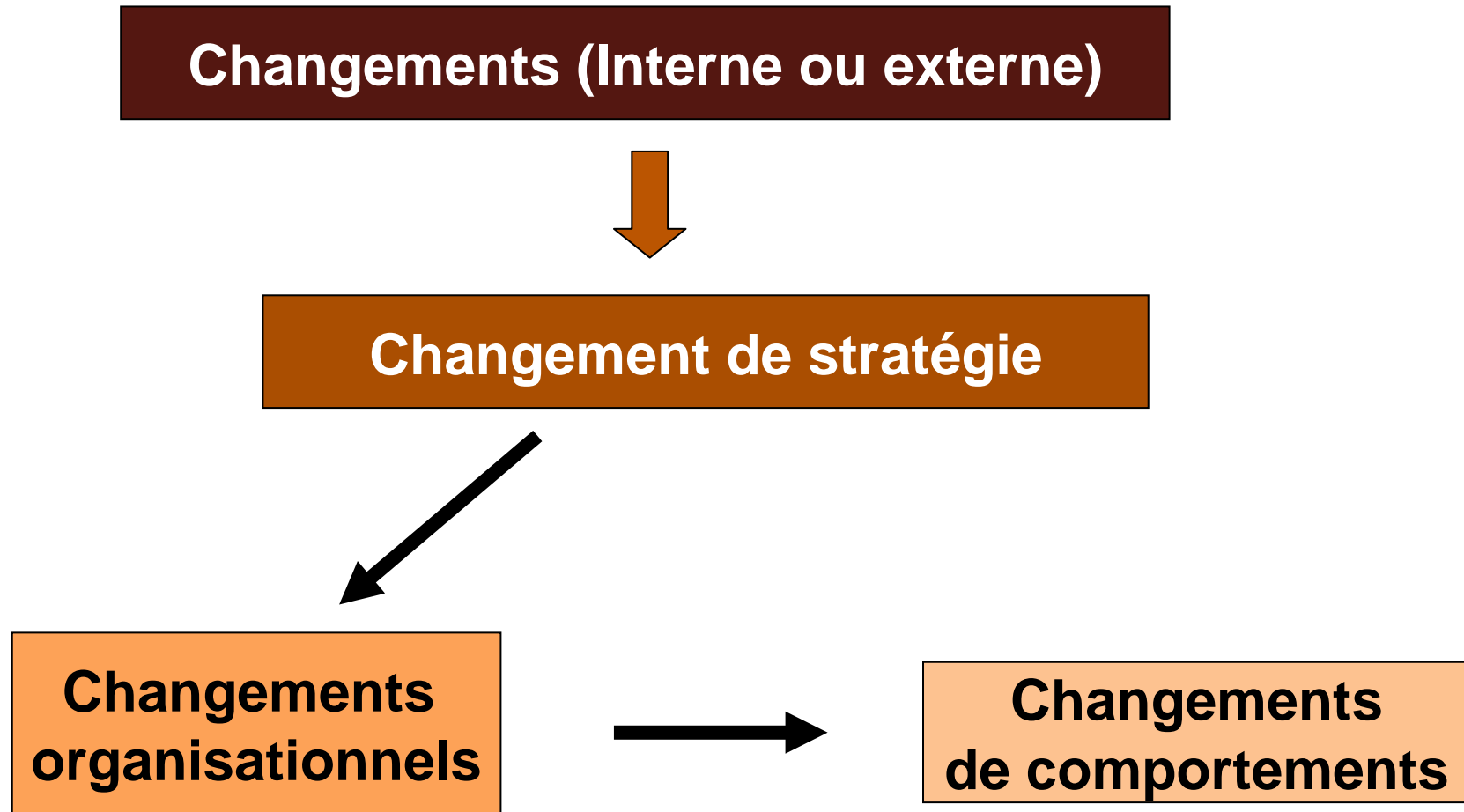
Clé 7 : changer un comportement...



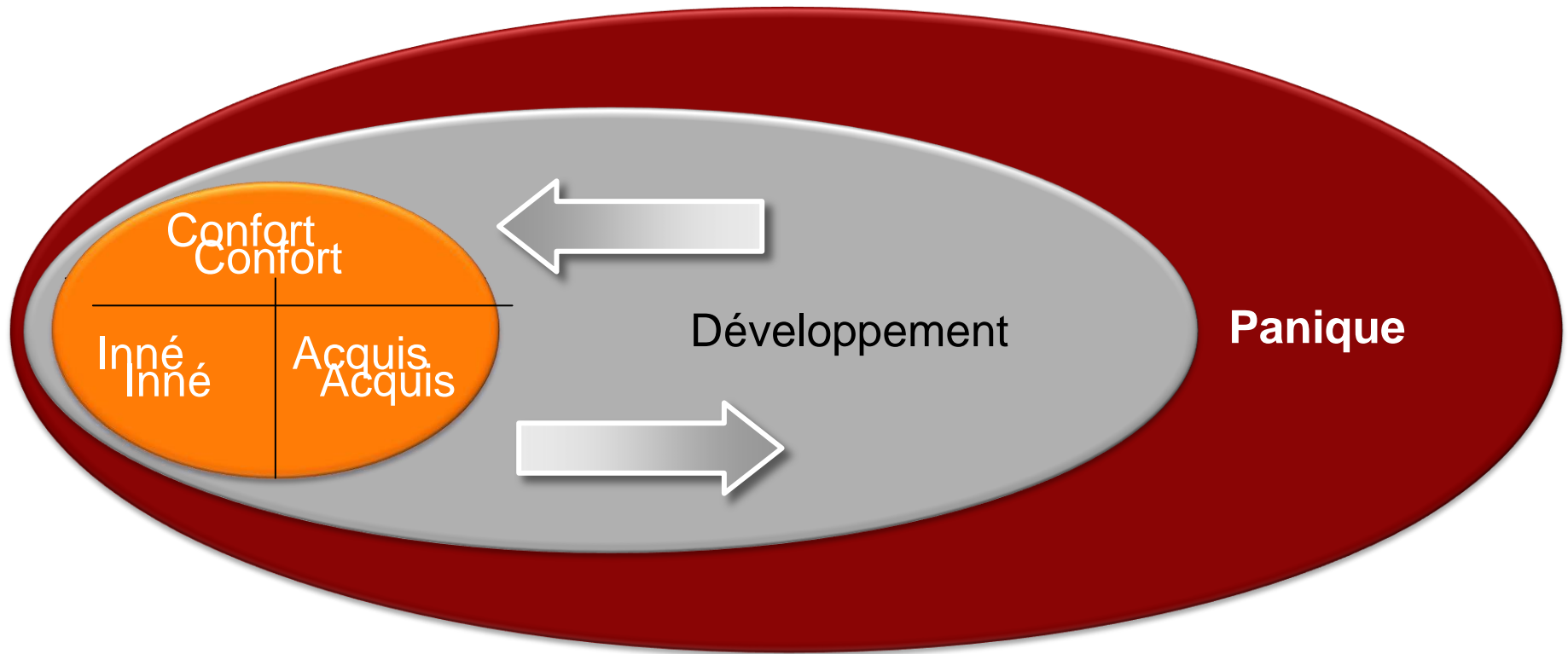
Clé 8 : Travailler dans sa zone d'influence



Clés 9 : La séquence... les différentes phases...

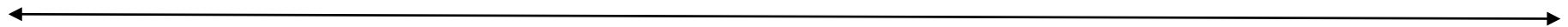


Clé 10 : Sortir de zone de confort...



Clé 11 – plusieurs visions de la gestion du changement

- **Changement défini par l'organe de Direction**
 - **Efforts de communication et de persuasion**
 - **Project Management**
 - **Management directif/persuasif**
 - ...
- **Changement initié et défini par les équipes**
 - **Echanges de meilleures pratiques**
 - **Management opérationnel**
 - **Lâcher prise**
 - ...



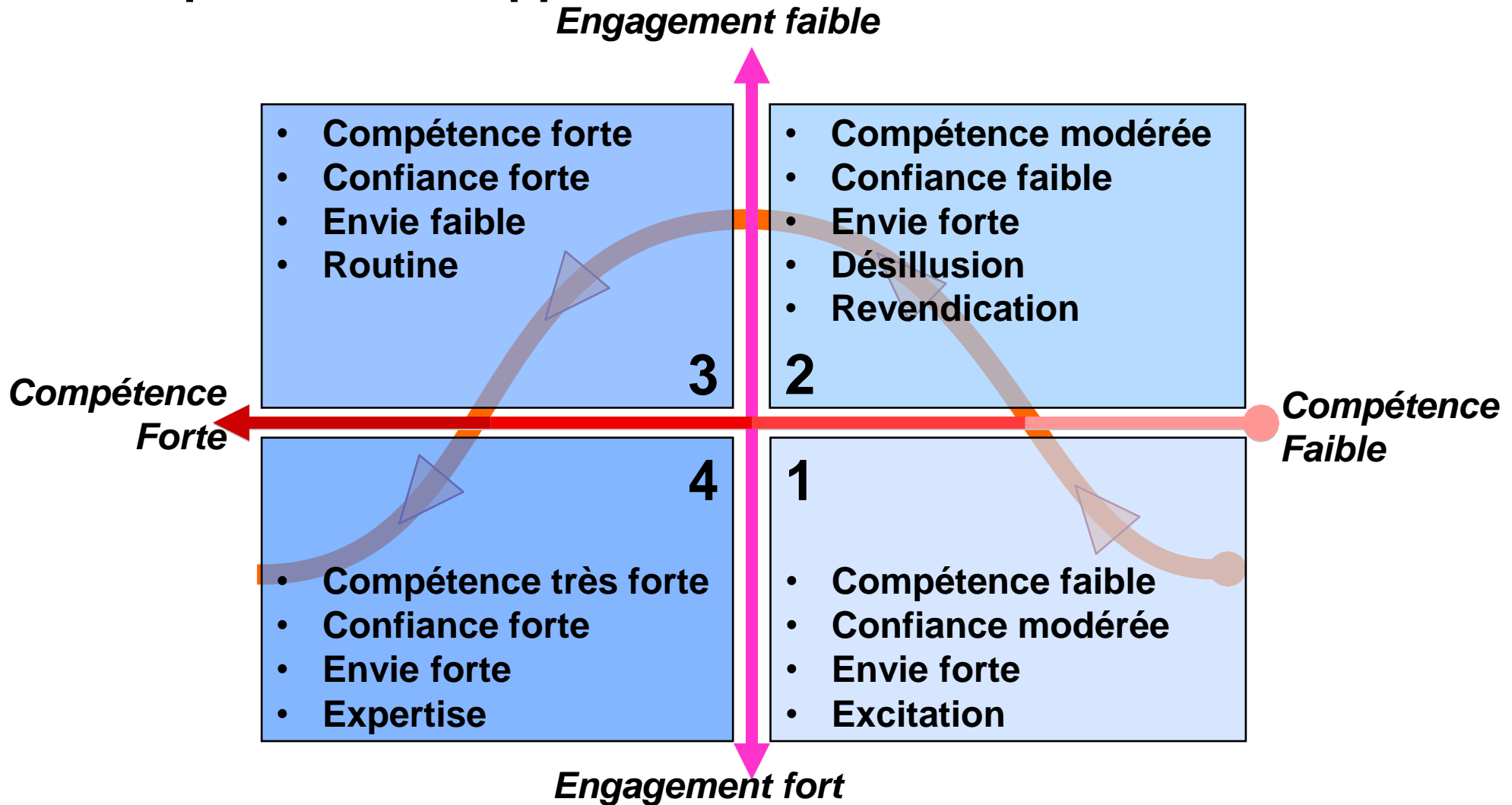
Top Down

Empowerment

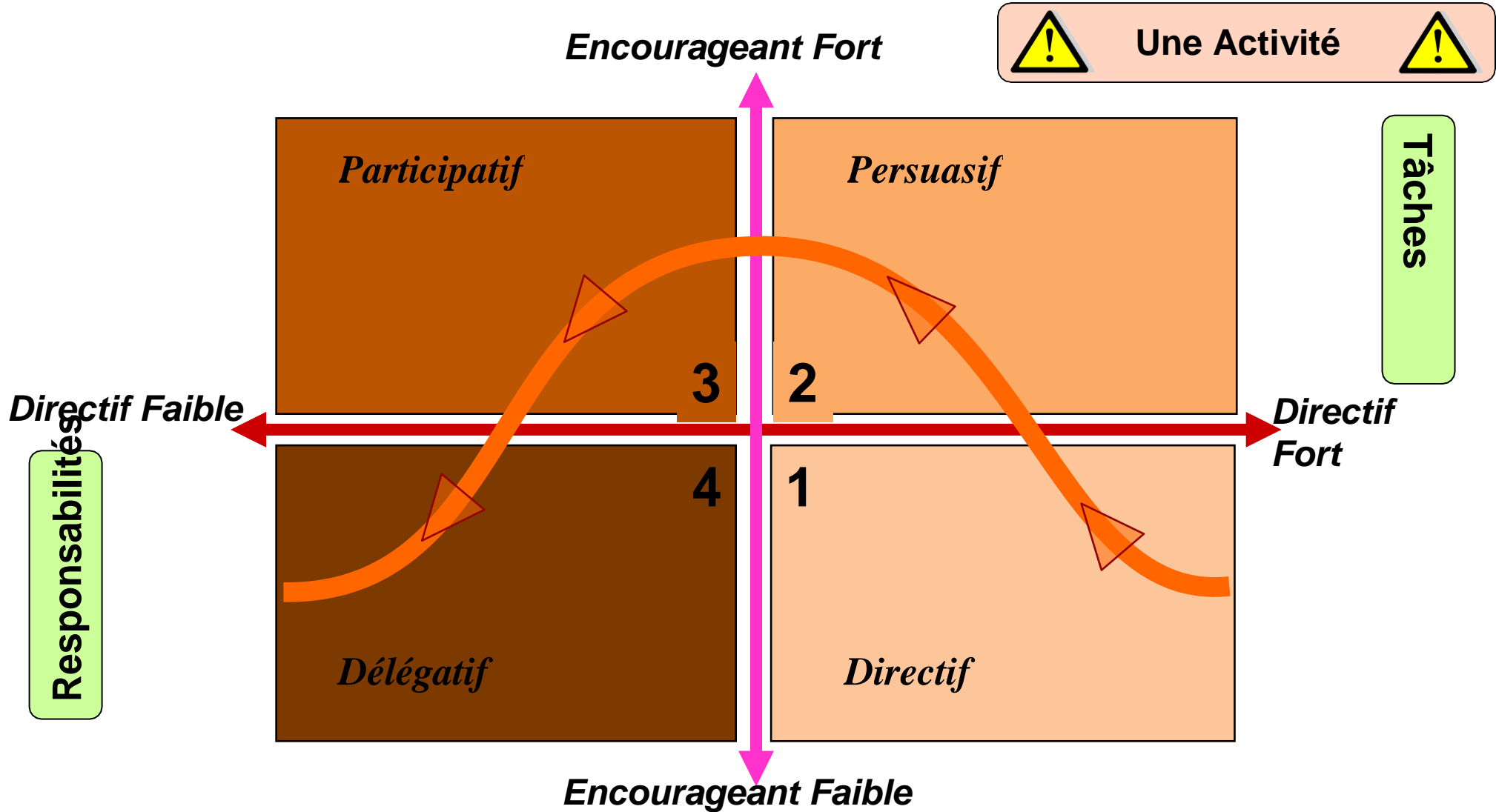
Les style de Leadership



Les étapes du développement



Comportements de leadership efficaces



Style "Directif" (1)

Encourageant Fort



Une Activité



Directif Faible

Directif Fort

1 *Directif*

- **J'explique beaucoup et précisément – elle/il écoute**
- **Je contrôle très fréquemment**
- **Je prends les décisions**
- **Je parle technique**
- **Je résous les problèmes**
- **INSTRUCTIONS**

Encourageant Faible

Style "Directif"

- Leviers de motivation:

- Structure
- Prévisibilité
- Règles du jeu claires

- Comportements clés:

- Informer
- Aider à organiser
- Expliquer les règles et le fonctionnement
- Expliquer les critères de qualités
- Encourager à poser des questions
- Fixer des objectifs progressifs et très SMART
- Savoir être ferme
- Donner une instruction à la fois

- Répondre à ses questions précisément
- Donner le droit à l'erreur

Progress



Leadership 009/2
Le Brabant wallon

Style "Persuasif" (2)

Encourageant Fort



Une Activité



2 *Persuasif*

- **Nous dialoguons**
- **Je contrôle à date plus espacée**
- **Je prends les décisions**
- **Je parle technique et humain**
- **Nous résolvons les problèmes**

- **CONCERTATION**
- **" Qu'en penses-tu? "**

*Directif
Faible*

*Directif
Fort*

Encourageant Faible

Style "Persuasif"

- **Leviers de motivation:**
 - Sentiment de progresser
 - Apprendre des choses nouvelles
 - Bonnes relations dans l'équipe
 - Échanger avec ceux qui ont plus d'expérience
- **Comportements clés:**
 - S'assurer qu'elle/il a trouvé sa place
 - Valoriser ses initiatives
 - S'assurer que les attentes sont claires et comprises
 - Lui permettre des contacts avec l'extérieur
 - Lui expliquer le pourquoi des choix
 - Susciter sa participation
 - Souligner les éléments positifs
 - Dédramatiser les erreurs
 - Rappeler les enjeux

Style "Participatif" (3)



Une Activité



Participatif

- Nous dialoguons - négocions
- Je contrôle une fois et vérifie juste avant
- Nous construisons les solutions
- Nous prenons les décisions
- Je parle surtout humain – attitude
- Il/elle résout les problèmes

PARTICIPATION - RESPONSABILISATION

" Que proposes-tu? "

3

**Directif
Faible**

**Directif
Fort**

Encourageant Fort

Encourageant Faible

Style "Participatif"

- Leviers de motivation:

- Être reconnu pour ses résultats
- Réussir des défis
- Être considéré comme l'expert dans son domaine
- Travailler seul
- Se perfectionner

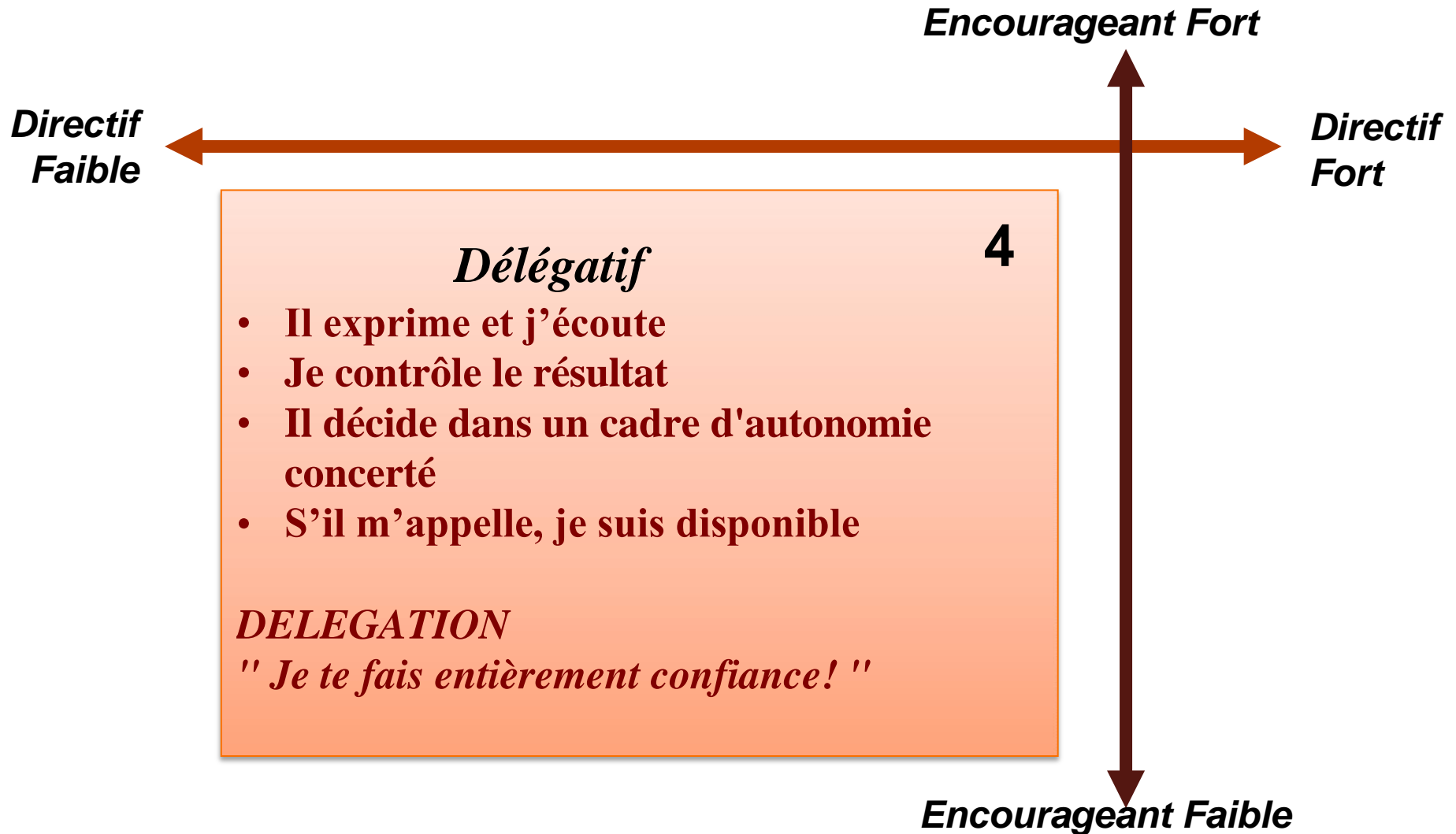
- Comportements clés:

- Proposer des défis
- Informer très vite des résultats
- Écouter et tenir compte des avis
- Donner l'occasion de se développer personnellement
- Peu parler
- Se mettre sur un pied d'égalité
- Veiller à la relation avec les autres



En cas de problèmes, elle/il analyse et propose des solutions

Style "Déléгатif" (4)



Style "Déléгатif"

- **Leviers de motivation:**
 - Être partie prenante dans les décisions
 - Exercer des responsabilités
 - Mettre en place des idées nouvelles
 - Partager les compétences
 - Accompagner les nouveaux collaborateurs
- **Comportements clés:**
 - Permettre de représenter l'équipe à l'extérieur
 - Réfléchir à des évolutions importantes
 - Encourager ses initiatives et ses propositions
 - Permettre d'échanger à l'intérieur et à l'extérieur
 - Superviser de loin
 - Répondre à ses sollicitations
 - Associer à des décisions qui dépassent sa fonction

Une première analyse forces/faiblesses

En sous-groupes de 3 ou 4 personnes, partagez votre analyse forces/faiblesses



Analyse forces/faiblesses de votre équipe en terme de gestion du changement

Forces	Points d'attention

Jour 2

1. Rappel
2. Les organisations de demain
3. Retour sur l'analyse forces/faiblesses – Etape suivante
4. Analyse de cas – outils
5. Jeu

Quels types de changement ?



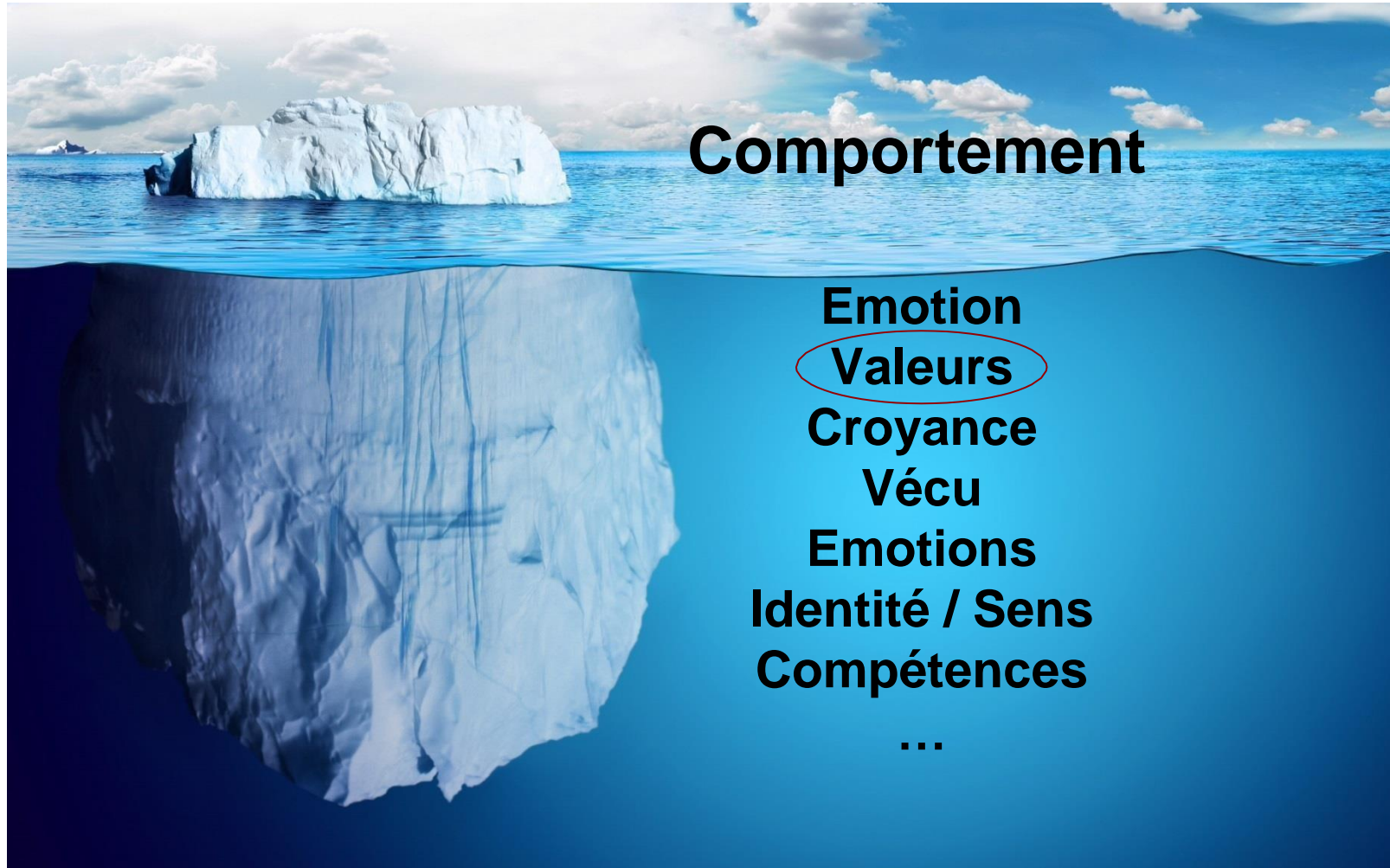
Plan

1. Introduction
2. Définition des systèmes de valeurs
3. Implication concrètes en termes de transformation – les organisations de demain - Impact sur la performance ?
4. Quelques clés pour la transformation...

1. Introduction



L'Iceberg comportemental



Dr. Clare W. Graves (1914 – 1986)



**Professeur de psychologie américain
à l'origine d'une théorie
en psychologie évolutionniste**

La théorie de Graves

1 Les systèmes de valeurs dépendent de l'environnement et de la capacité d'adaptation des groupes/individus

2 Si l'environnement change, de nouveaux systèmes de valeurs apparaissent ou des tensions voient le jour

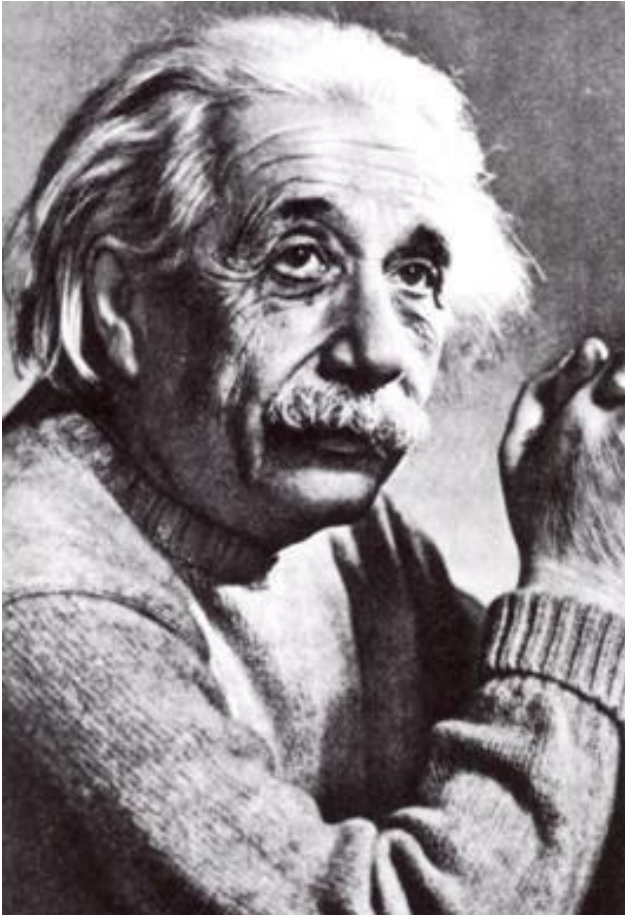
3 Le nombre de systèmes de valeurs possibles en réponse à un accroissement de la complexité semble infini

4 Les nouveaux systèmes de valeurs intègrent la complexité des anciens (Transcend & Include)

5 La complexité croissante entraîne une accélération du développement des systèmes de valeurs



Albert Einstein



***“No problem can be solved
from the same level
of consciousness that
created it.”***

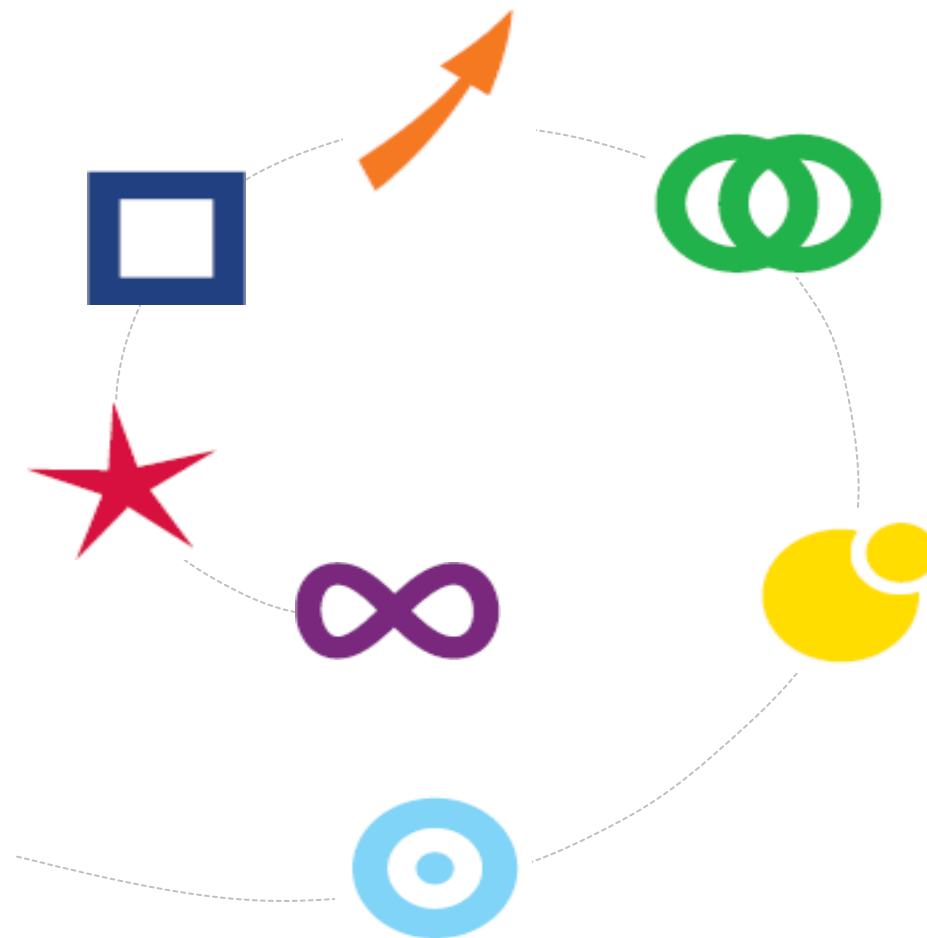
2. Définition des systèmes de valeurs

- Cartographie culturelle



La spirale du développement...

7 systèmes de valeur représentés par des couleurs



Systeme de valeurs VIOLET



Sécurité

Image du monde

Le monde est dangereux et incompréhensible. Il faut continuer à vivre en nous sacrifiant pour le groupe et en respectant le passé. Nous honorons ce qui est plus grand que nous.

Honneur

Tradition

Solidarité

Rituel

Sacrifice

Système de valeurs VIOLET - tendances



- ...ne comprend pas tout, explique par les divinités
- ...a le sentiment qu'il y a autre chose entre le ciel et la terre
- ...l'équipe, le groupe est ce qu'il y a de plus important
- ...est sensible à l'aspect cyclique de la vie
- ...sent la signification des symboles, a recours à des rituels
- ...est disposé à se sacrifier pour le groupe ou pour s'adapter à celui-ci
- ...n'estime pas toujours nécessaire de se manifester en tant qu'individu
- ...veut appartenir à un groupe et en éprouve le besoin ; peur d'être abandonné
- ...dirige sur la base du "droit antérieur" et de l'ancienneté

Système de valeurs VIOLET et management



Excès	Rareté
Résistance au changement Dogmatisme Effacement de l'individu Hermétisme	Sentiment d'insécurité Pas de racines « Pas de culture »

Style de management :
Leadership type « Gourou »
- axé sur le groupe et sur le passé

Systeme de valeurs VIOLET - divers



Combien?

12% de la population

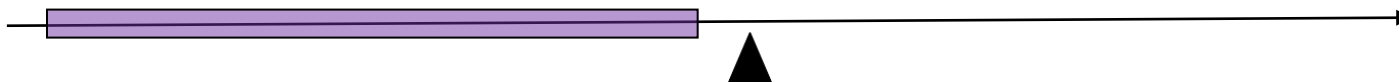
Quelles organisations?

Clergé,
Banques,
Fonction publique...

Rarement la couleur n° 1 en occident !

Apparaît parfois après un « coup dur »

Relation au temps :



Evolution de l'humanité / de l'individu...



Humanité (-100.000 / - 50.000)

Premières tribus

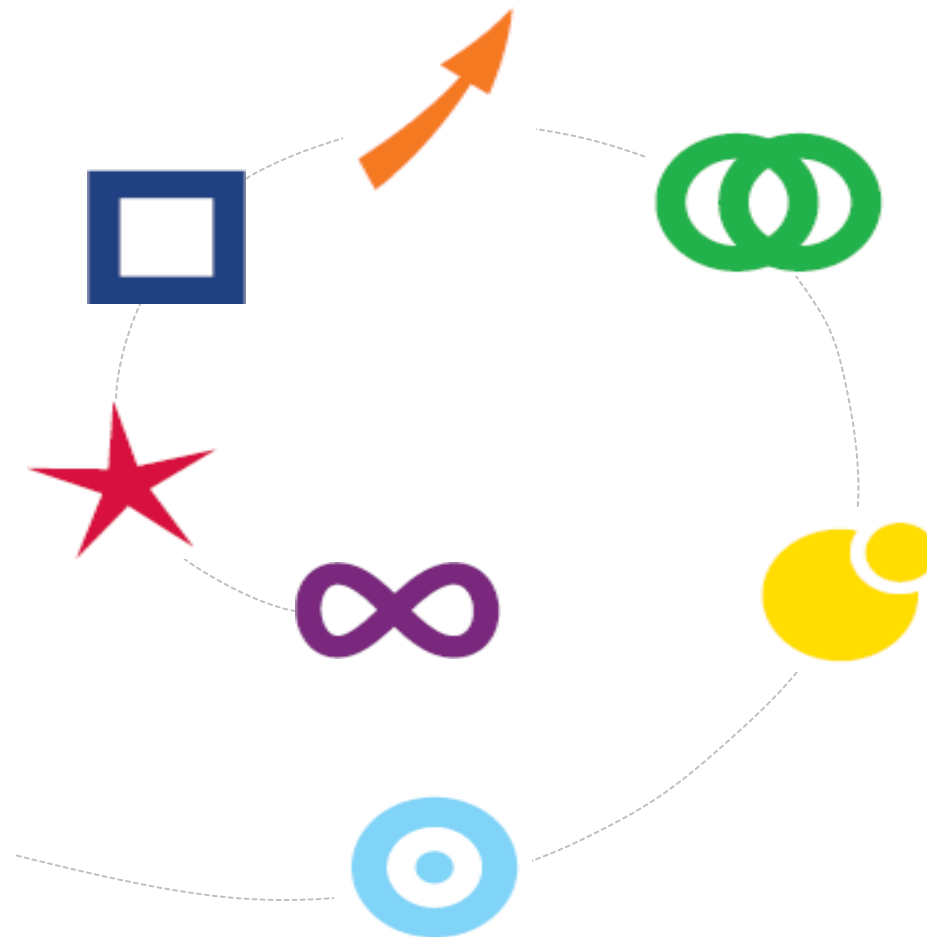


Individu

Premiers âges



La spirale du développement...



Systeme de valeurs ROUGE



Dynamisme

Image du monde

Le monde est une jungle, chacun lutte pour se faire sa place. Il faut abattre les autres pour survivre...

Respect

Rapidité

Puissance

Pouvoir

Energie

Systeme de valeurs ROUGE - tendances



- ...est dynamique et parfois impatient
- ...veut les choses MAINTENANT
- ...peut réagir très rapidement et de manière impulsive
- ...est attentif aux dangers
- ...veut être traité avec respect
- ...respecte la puissance
- ...n'accorde que peu de confiance à ceux qui détiennent le pouvoir
- ...est fidèle à ceux qu'il reconnaît comme ses amis

Système de valeurs ROUGE et management



Excès	Rareté
Égocentrique Création d'insécurité Polarisation Agressivité Peu de relativisation	Soumission Inaction Pas de décision Pas de prise de responsabilité

Style de management :
Leadership type « Dictateur »
- axé sur l'autorité et sur le présent

Systeme de valeurs ROUGE - divers



Combien?

20% de la population

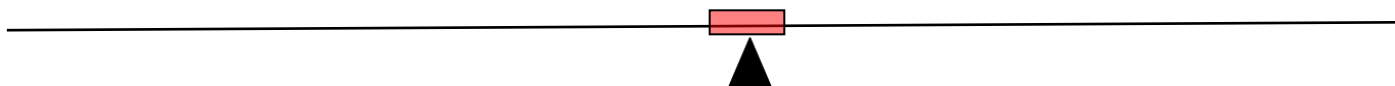
Quelles organisations?

Club sportif, organisations criminelles...

Essentiel dans des environnements hostiles

Important dans les organisations pour contrer la bureaucratie !

Relation au temps :



Evolution de l'humanité / de l'individu...



Humanité (- 10000)

Esclavagisme – Séparation du groupe

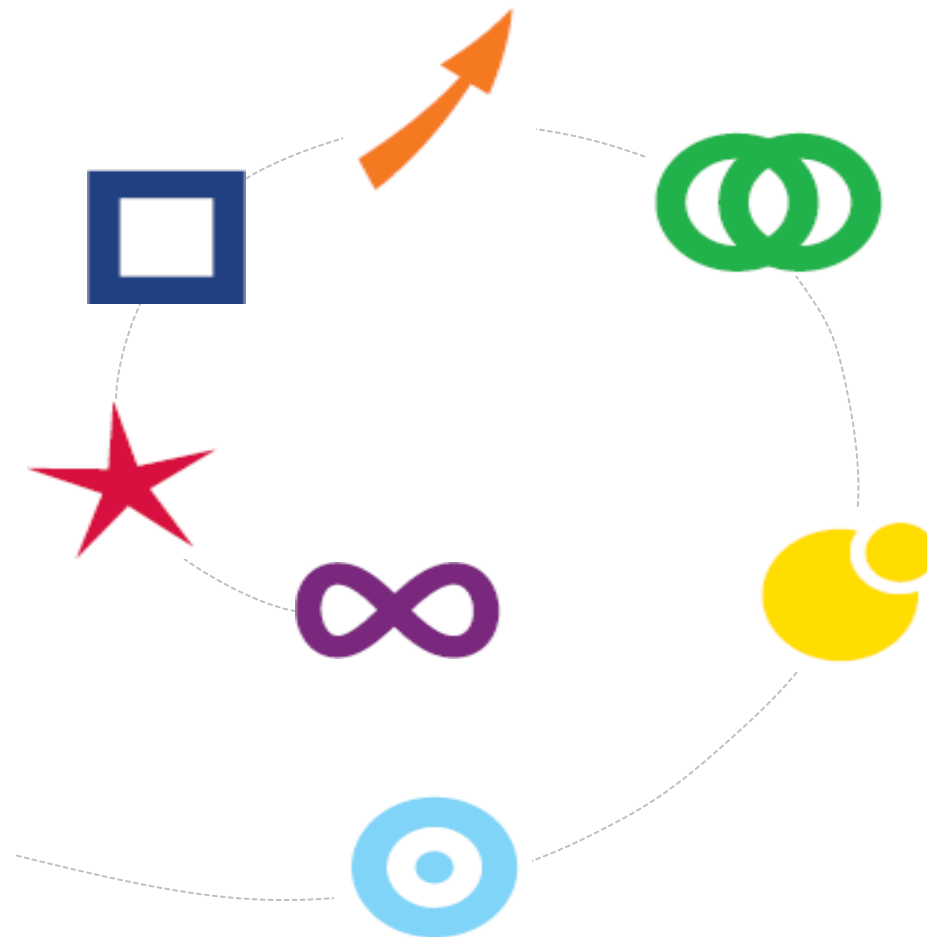


Individu

Période du « non »



La spirale du développement...



Systeme de valeurs BLEU



Structure

Ordre

Procédure

Intégrité

Fiabilité

Principes

Vision du monde

Le monde est rempli d'incertitudes, ce que nous pouvons maîtriser par un ordre juste et par des conventions. Cela demande de l'implication, de la discipline et le respect des règles.

Systeme de valeurs BLEU - tendances



- ...respecte les systemes
- ...est attaché aux regles et à la discipline
- ...achève le travail dans les delais
- ...veut être reconnu pour son implication
- ...est orienté sur les certitudes et les accords clairs
- ... accorde de l'importance à l'intégrité
- ...estime que le non-respect des regles doit être sanctionné

Systeme de valeurs BLEU et management



Excès	Rareté
Manque de flexibilité Prédominance des procédures sur les personnes Peu d'esprit d'entreprise Bureaucratie	Non respect des accords Procrastination Risque de conflit sur les rôles et responsabilités Inefficacité opérationnelle

Style de management :
Leadership type « Bureaucratique »
- axé sur les règles et le contrôle

Systeme de valeurs BLEU - divers



Combien?
30% de la
population

Quelles organisations?
Secteur public,
industries classiques...

Essentiel
dans des environnements
« industriels »

Important dans les organisations
en croissance!

Relation au temps :



Evolution de l'humanité / de l'individu...



Humanité (- 4000)

Les premières civilisations structurées sur le plan juridique

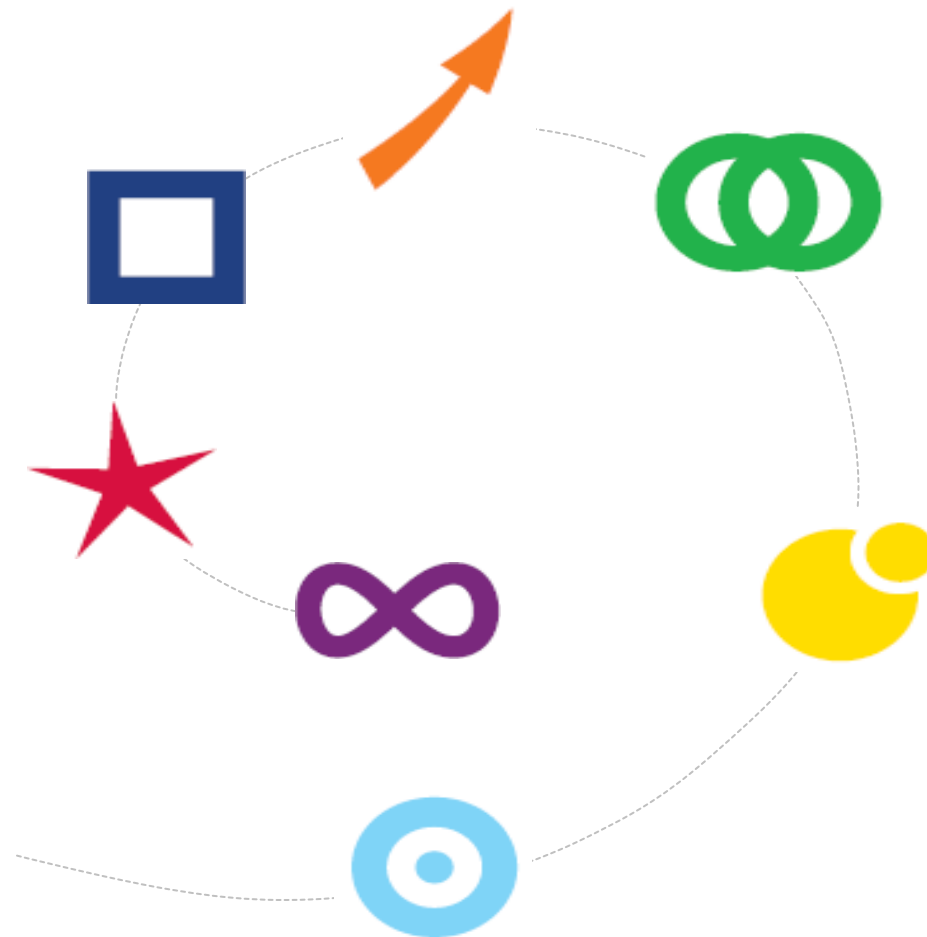


Individu

Les premiers pas à l'école



La spirale du développement...



Systeme de valeurs ORANGE



Résultat

Vision du monde

Le monde offre de très nombreuses possibilités d'amélioration. Tout est faisable. « The sky is the limit ». La croissance est bonne en soi.

Matériel

Entreprendre

Succès

Stratégie

Projet

Système de valeurs ORANGE - tendances



- ... a une mentalité de compétiteur et relève les défis
- ... est orienté vers les opportunités
- ...est fortement orienté sur les objectifs et les moyens
- ...pense que "vouloir" est plus important que "pouvoir/savoir"
- ...pense que les ressources doivent aller aux plus méritants
- ...vise la quantité plutôt que la qualité
- ...ne profite pas toujours du succès

Système de valeurs ORANGE et management



Excès	Rareté
Intrusion chez les autres Les règles sont des freins Le progrès pour le progrès (absence de valeurs) Opportunisme aveugle et manipulation tactique	Aucune ambition, Ne fait pas de vagues Absence de résultat Immobilisme

Style de management :
Leadership type « Opportuniste »
- axé sur le mérite et la récompense

Systeme de valeurs ORANGE - divers



Combien?

25% de la population

Quelles organisations?

Consultance, services...

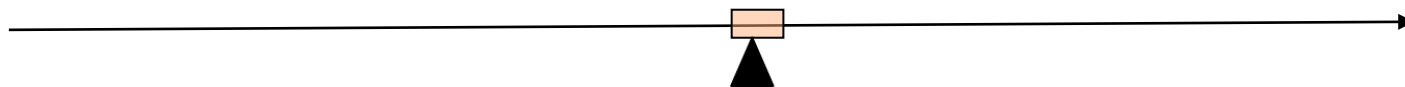
Forte présence chez les managers

C'est la couleur ambiante

(occident économique)

Important dans les organisations en rapide évolution!

Relation au temps :



Evolution de l'humanité / de l'individu...

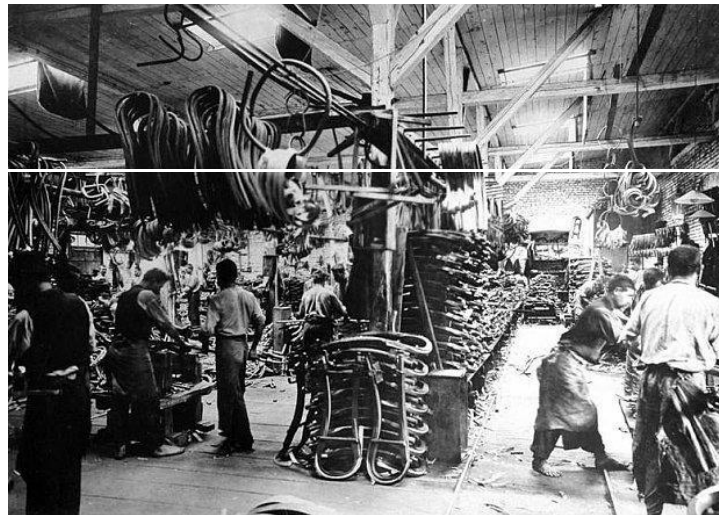


Humanité (

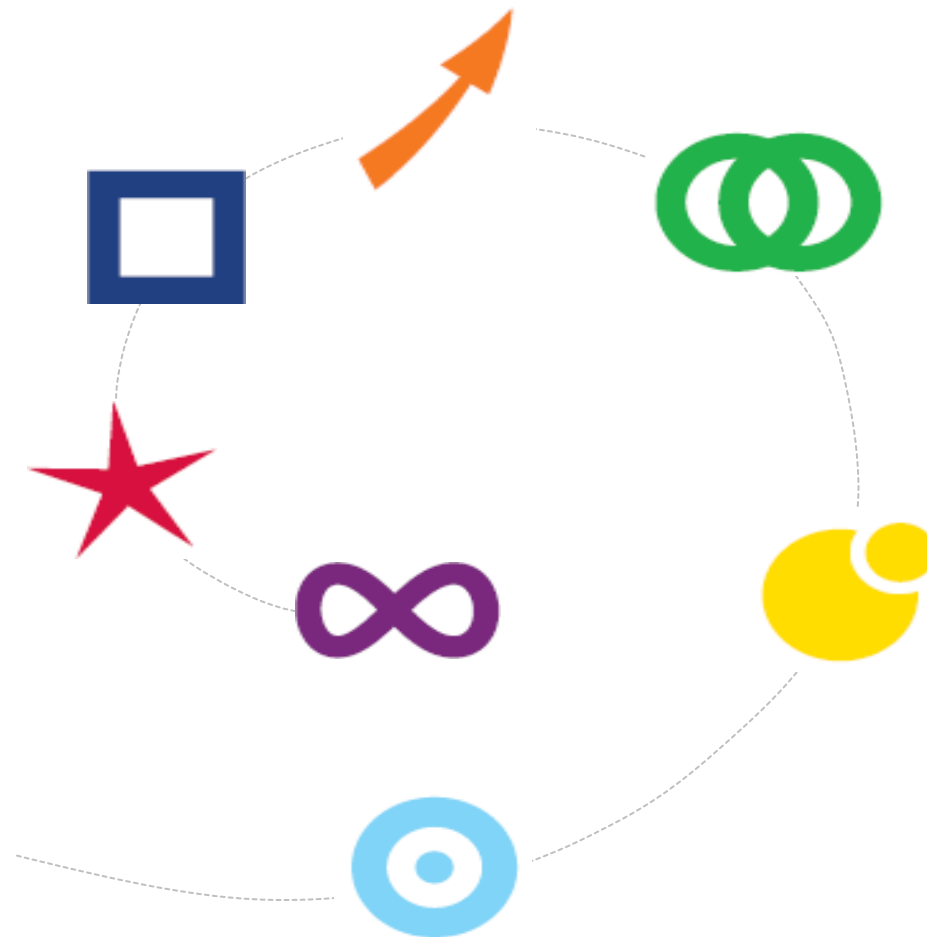
Individu (

Révolution industrielle – Renaissance

Fin d'adolescence - Ecole



La spirale du développement...



Systeme de valeurs VERT



Harmonie

Vision du monde

Le monde est un lieu d'équivalence, dans lequel nous aspirons à vivre dans l'amour, l'harmonie et l'amitié. L'intérêt du groupe passe avant tout.

Consensus

**Management
participatif**

Egalité

Amour

Bien-être

Système de valeurs VERT - tendances



- ...a une bonne perception instinctive des autres
- ... il est question de chaleur, d'implication
- ... n'est pas avide de statut et d'argent
- ... déteste l'arrogance
- ... a un rythme d'action lent, chacun doit pouvoir le suivre
- ...c'est le groupe qui décide
- ... évite toute critique pour ne pas heurter autrui

Système de valeurs VERT et management



Excès	Rareté
La pression du groupe est trop grande La prise de décision est lente, Peu de place et de tolérance pour la réussite personnelle Conflits latents	Les émotions ne jouent aucun rôle Mauvaise communication Tout au rationnel Pas de lien social - froid

Style de management :
Leadership type « Social »
- axé sur l'égalité et les personnes

Systeme de valeurs VERT - divers



Combien?

3% de la population

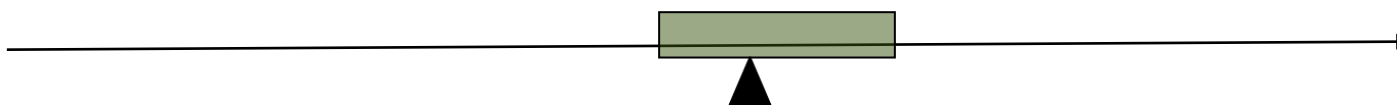
Quelles organisations?

Santé, ASBL...

Avec le bleu, caractéristique de l'immobilisme

Important dans les organisations à finalité sociale

Relation au temps :



Evolution de l'humanité / de l'individu...



Humanité

Avènement de la famille / relations humaines

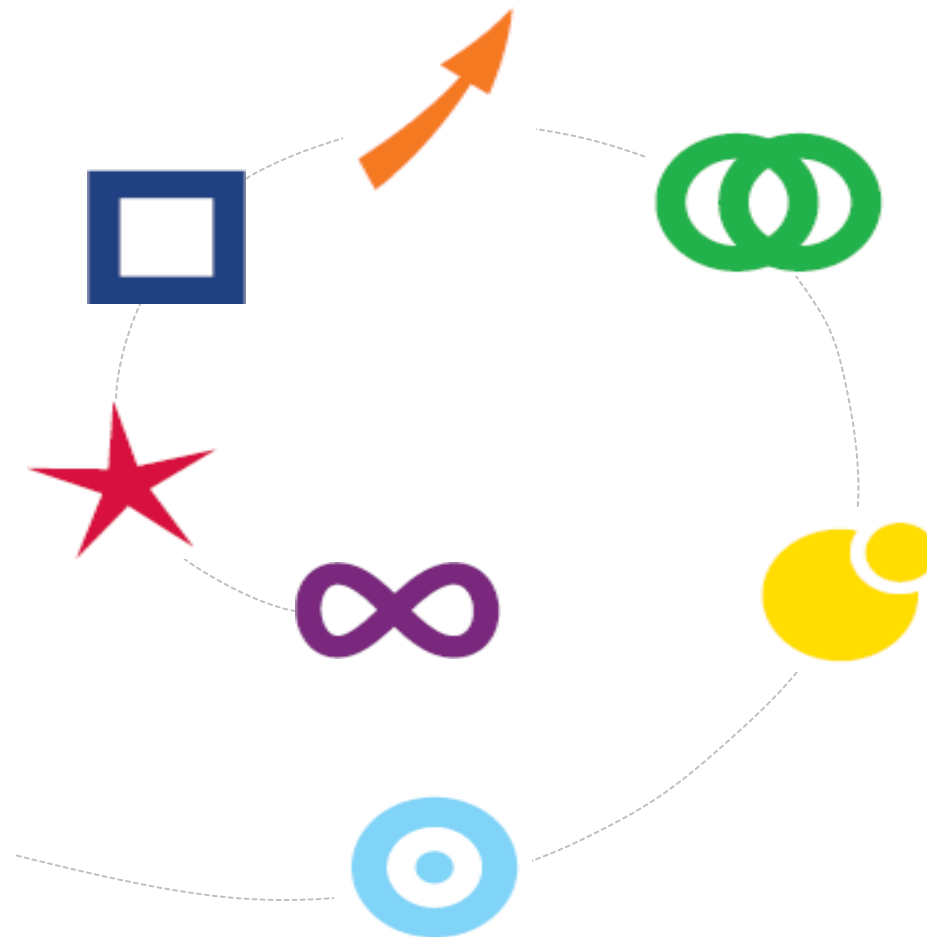


Individu

Famille – bénévolat



La spirale du développement...



Systeme de valeurs JAUNE



Liberté

Concept

Intellectuel

Esthétique

Philosophie

Systemique

Vision du monde

Le monde est composé de systemes complexes ayant une dynamique propre, rempli de choix et de dilemmes. La connaissance est un but en soi, mais aussi une garantie de liberté personnelle.



Système de valeurs JAUNE - tendances

- ... est axé sur la connaissance, le savoir et la compréhension
- ...veut la liberté d'agir et de penser
- ...est motivé par les belles choses, complexes
- ...théorise et élabore fréquemment des modèles
- ...a tendance à placer les choses dans un contexte plus large
- ...est orienté sur la capacité d'apprentissage et de développement
- ...n'accorde pas une attention suffisante à l'incertitude et à la résistance au changement

Système de valeurs JAUNE et management



Excès	Rareté
Recherche une vision d'ensemble exagérée, Pas pratique, Insaisissable, rationalise tout, distance émotionnelle, formule sans cesse de nouveaux projets et ne termine donc rien, perpétuellement dans le doute.	Aucune stratégie, Aucune liberté, Espace d'autonomie restreint, Délais brefs, actions peu réfléchies.

Style de management :

Leadership fort

- axé sur le changement et les concepts

Systeme de valeurs JAUNE - divers



Combien?

2% de la
population

Quelles organisations?

Consulting, pub

**Important dans des environnements
complexes**

**Discussions fréquentes
sur le contenu**

Relation au temps :

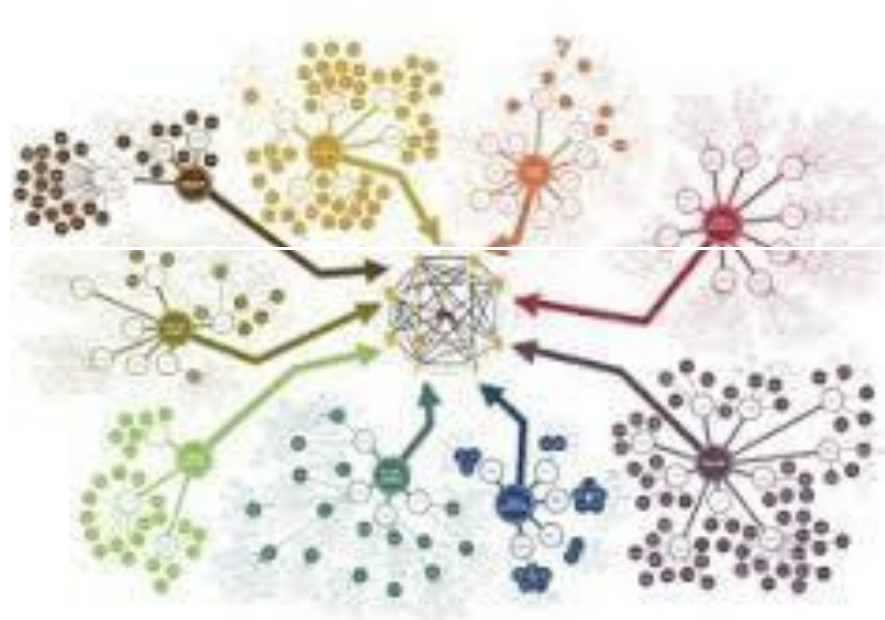


Evolution de l'humanité / de l'individu...



Humanité

Vision systémique

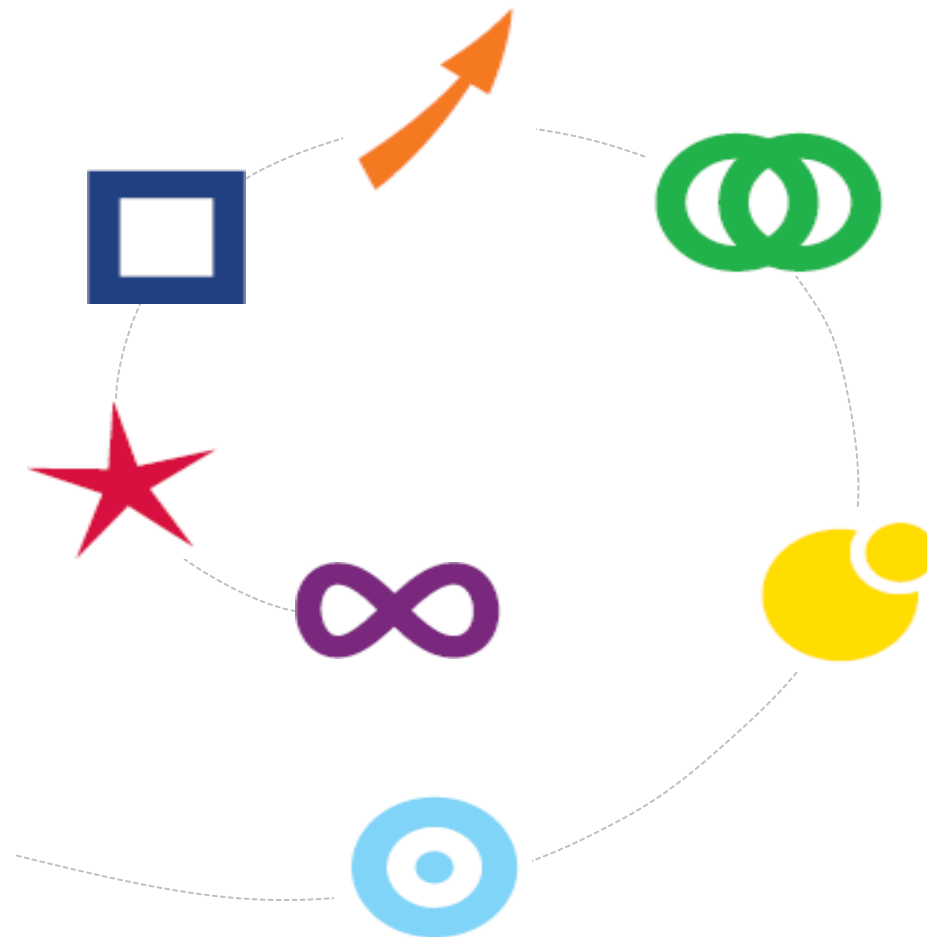


Individu

55 – 65 ans
Crise de la quarantaine



La spirale du développement...



Systeme de valeurs TURQUOISE



Sens

Energie

Holistique

Tout est dans tout

Connexion

Univers

Vision du monde

Le monde est un réseau d'unités interdépendantes qui composent un ensemble cohérent. Nous avons pour tâche de le traiter de manière responsable et nous sommes axés sur le bien-être social durable.



Systeme de valeurs TURQUOISE - tendances

- ... regarde le monde avec beaucoup de recul
- ...estime que le vivant et le non vivant sont importants
- ...relativise les problemes et les angoisses quotidiennes
- ...ne craint ni l'incertitude ni le chaos
- ...n'est pas interesse par les aspects materiels
- ...voit que les questions ecologiques et de developpement sont pertinentes pour tous
- voit que les problemes importants necessitent une approche mondiale et holistique

Systeme de valeurs TURQUOISE et management



Excès	Rareté
Déphasé, relativise trop, peu de contact avec la réalité quotidienne, n'est pas compris.	Absence d'harmonisation avec l'environnement et l'ensemble supérieur, angoisse existentielle

Style de management :

Leadership holistique

- axé sur le sens

Systeme de valeurs TURQUOISE - divers



Combien?

1% de la population

Quelles organisations?

Coaching

Ici et maintenant...

Sujet d'études...

Relation au temps :



Evolution de l'humanité / de l'individu...

Humanité

Vision holistique

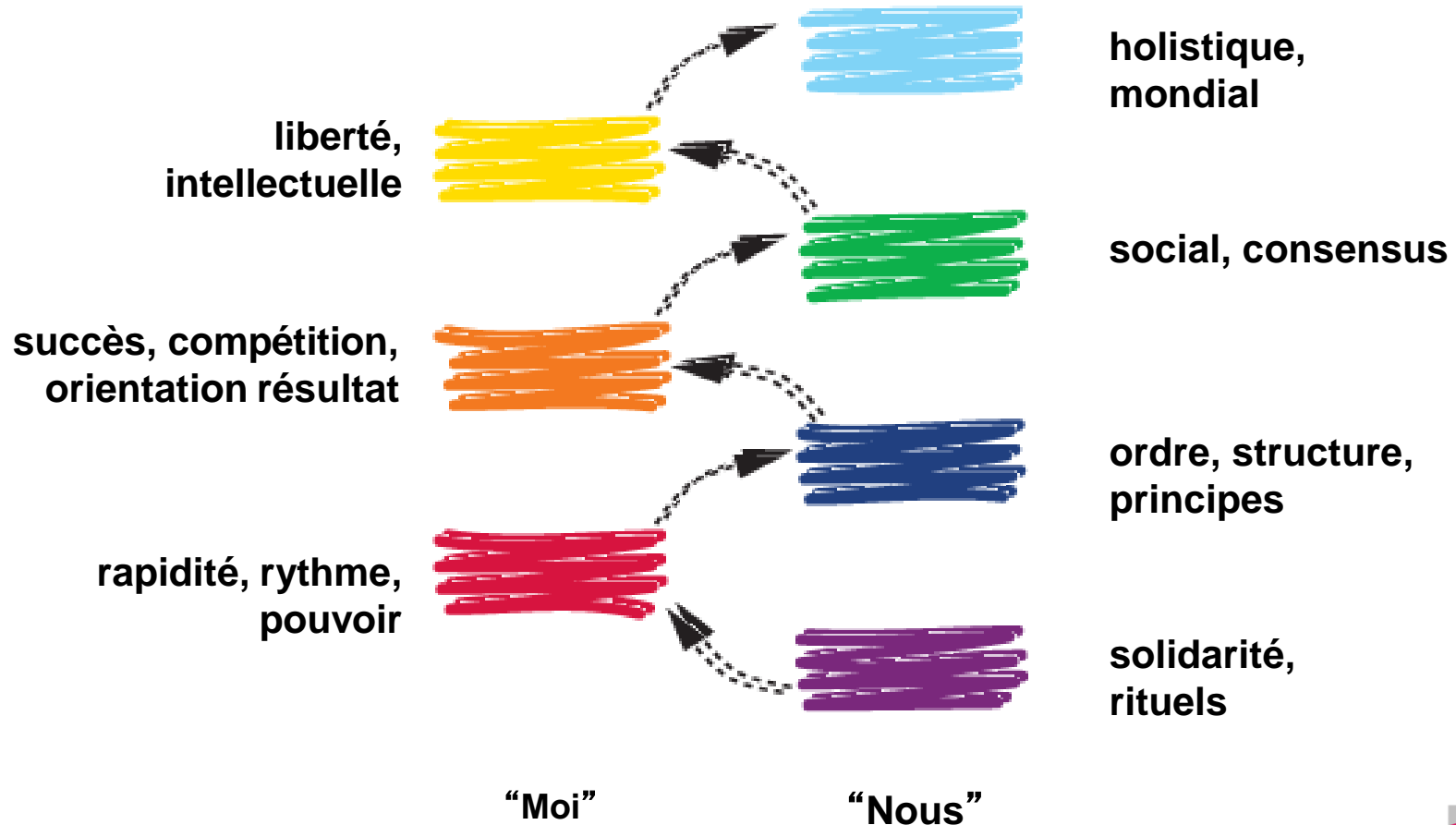


Individu

Fin de vie ?



Un mouvement de balancier entre l'individu et le collectif...

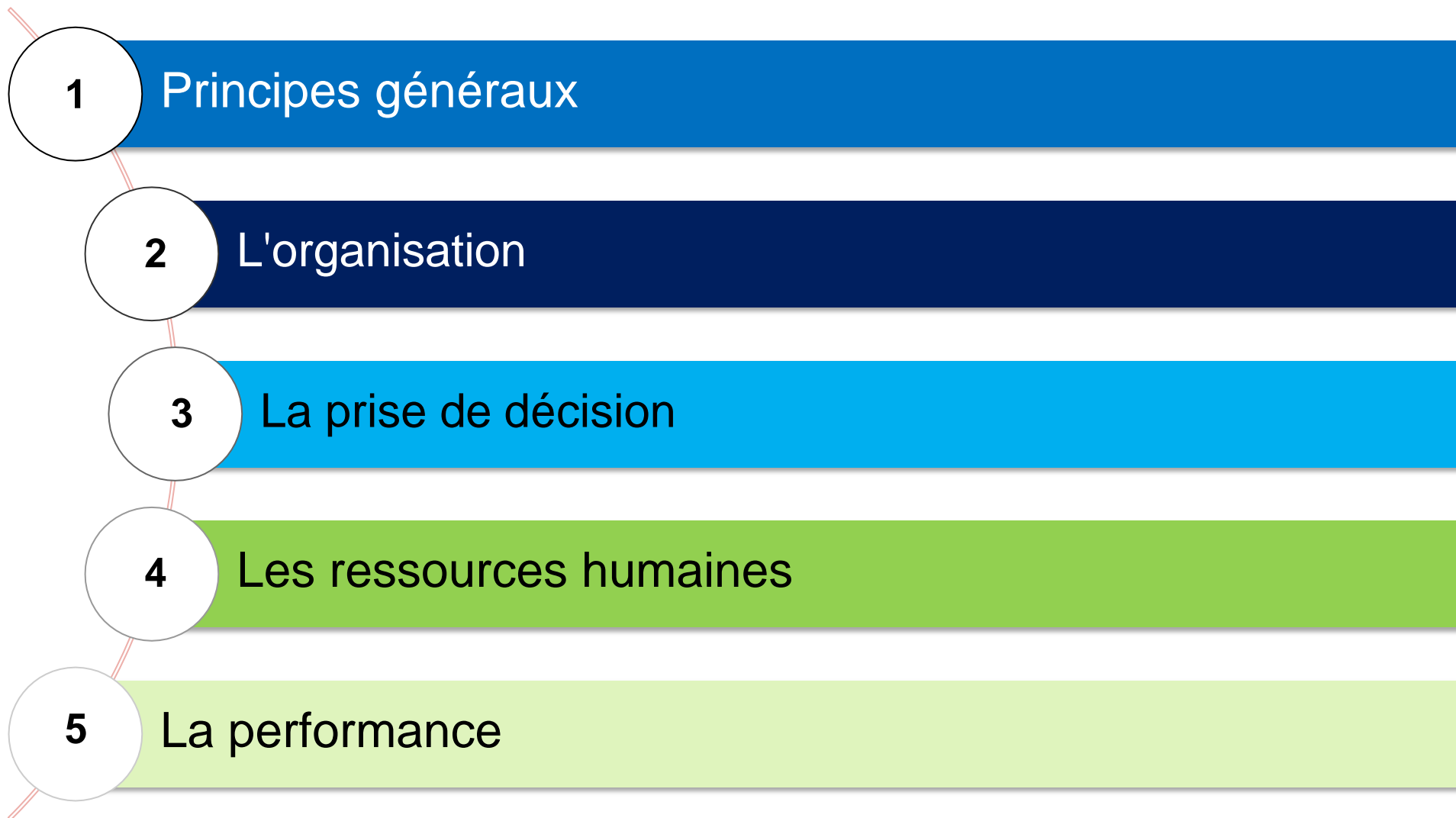


Quelques réflexions...

- Il n'y a pas de meilleurs systèmes de valeurs dans l'absolu – tout dépend de l'environnement
- Les niveaux « au-dessus » permettent d'accéder à plus de complexité
- L'équipe dirigeante a un grand impact sur les couleurs présentes dans leur organisation
- Pour monter dans les couleurs, il faut intégrer les couleurs en dessous

3. Implication concrètes en termes de transformation – Caractéristiques des organisations de demain

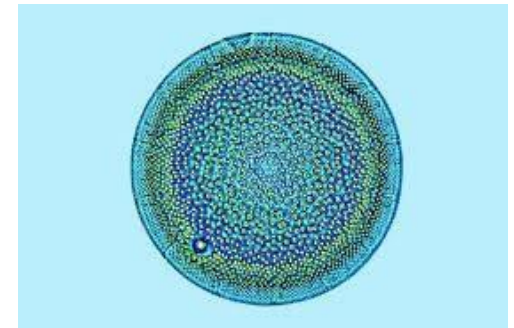




1

Principes généraux

- Le « sens » et les valeurs au centre de la motivation
- « L'humain » comme ressources première - être soi... - potentiel – distance par rapport à la peur / ego
- Coaching d'équipe et coaching individuel
- Des processus simplifiés et de l'Empowerment
- Des croyances positives et humanistes... et du lâcher prise
- Des rôles à assumer...
- Le changement et l'évaluation sont décentralisés
- Une vision holistique (Responsabilité sociétale...)



- Outil de partage d'expérience - agilité
- Importance de la notion de rôle (pas de "job description") – ils se créent ou disparaissent en fonction des demandes / attentes / stimuli de l'environnement
- 20% du temps consacré à des groupes de travail transversaux
- Des fonctions "support" réduites à leur plus simple expression (intégration de certaines de ces fonctions sur le terrain) et un middle management "coach"
- Suppression des titres et statuts – pas ou peu d'organigramme
- Vision systémique de l'organisation – la valeur se crée partout

3

La prise de décision

- Empowerment
- Petites équipes auto-gouvernées
- RACI – Accountability poussé vers le bas de l'organisation avec une « obligation » de « C » - pas de consensus
- On prend des décisions « justes » par rapport aux valeurs et à la raison d'être
- Recours possible à des facilitateurs extérieurs – « plus de chefs »
- Réunion de gouvernance dans l'équipe pour créer des nouveaux rôles et de triage pour gérer les opérations
- “Perte de contrôle” du top management

4

Les Ressources humaines

- Système de médiation – rituels pour les conflits / processus formel
- Assertivité et feedback mutuel
- Les carrières se construisent naturellement (par « cooptation »)
- Peu de licenciements (pas de job description) – c’est une opportunité
- Une participation aux bénéfices (pas de primes individuelles)
- Recrutement par les équipes / pas de job description imposés
- Spiritualité (narration de soi, coachings, espace de méditation...) et développement personnel
- Batiments “nature” – objets aimés... Animaux, enfants
- Départs “Soft”

5 La performance

- Auto-évaluation ou 360°
- Mesure de la performance par équipe – peu de tableaux de bord
- Entretien de fin d'année :
 - Qu'avons-nous vraiment envie de faire ?
 - Comment notre potentiel peut-il encore s'exprimer ?
- Célébration des succès
- Les concurrents sont des alliés... - coopération
- La croissance n'est pas un objectif en soi – c'est la résultante et c'est intéressant si c'est riche de sens
- Indicateurs de performance quantitatifs, à long termes et systémique

Et l'impact sur les résultats opérationnels ?

- Auto-gouvernance / Empowerment
 - ✓ Gain de temps dans les prises de décision
 - ✓ Décision plus « pertinentes »
 - ✓ Moins de « mise en conformité »
- Autonomie, développement personnel, mission...
 - ✓ Plus de sens, donc plus d'énergie
 - ✓ Meilleur usage des talents
 - ✓ Moins d'énergie pour défendre son ego



4 Quelques clés pour la transformation...



3 stratégies de changement

1. Chaos créatif
2. Redéfinition par la base
3. Modèle prêt à l'emploi (HolacracyOne)

2 conditions de réussite essentiels

1. Un top management (et un actionnariat) dans cette philosophie
2. Une négociation positive avec les services supports et le middle management (en insécurité)

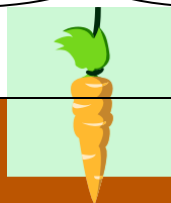
Quelques outils clés

- Le plan de communication
- Matrice freins/stimuli
- Leadership situationnel



Clé 12 : un niveau de développement personnel et d'intelligence émotionnelle élevé...

Relation à soi



Conscience de soi

Automotivation

Self-control

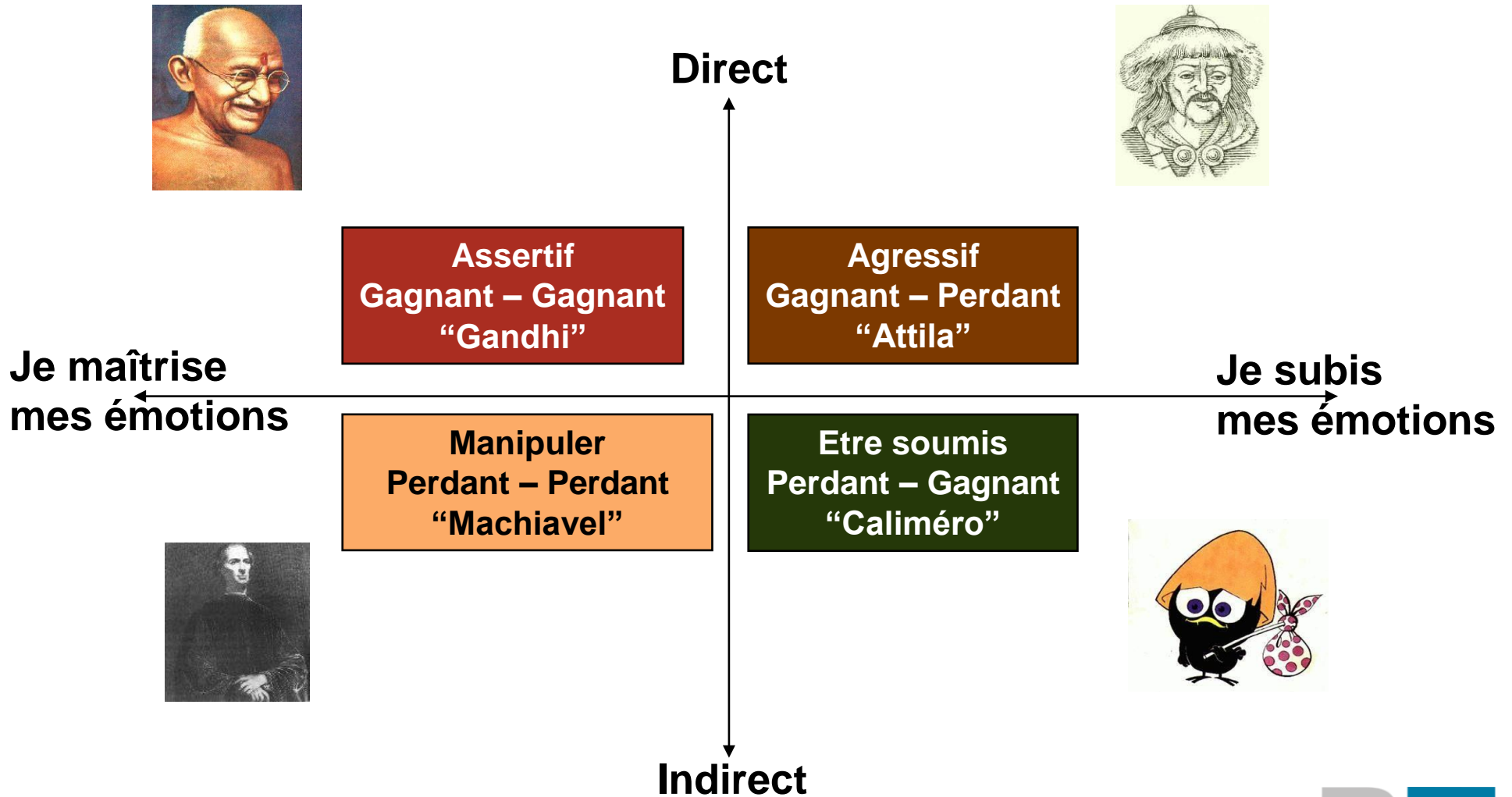
Empathie

Capacité d'adaptation



Relation avec les autres

Clé 12 : Une culture du feedback adéquate

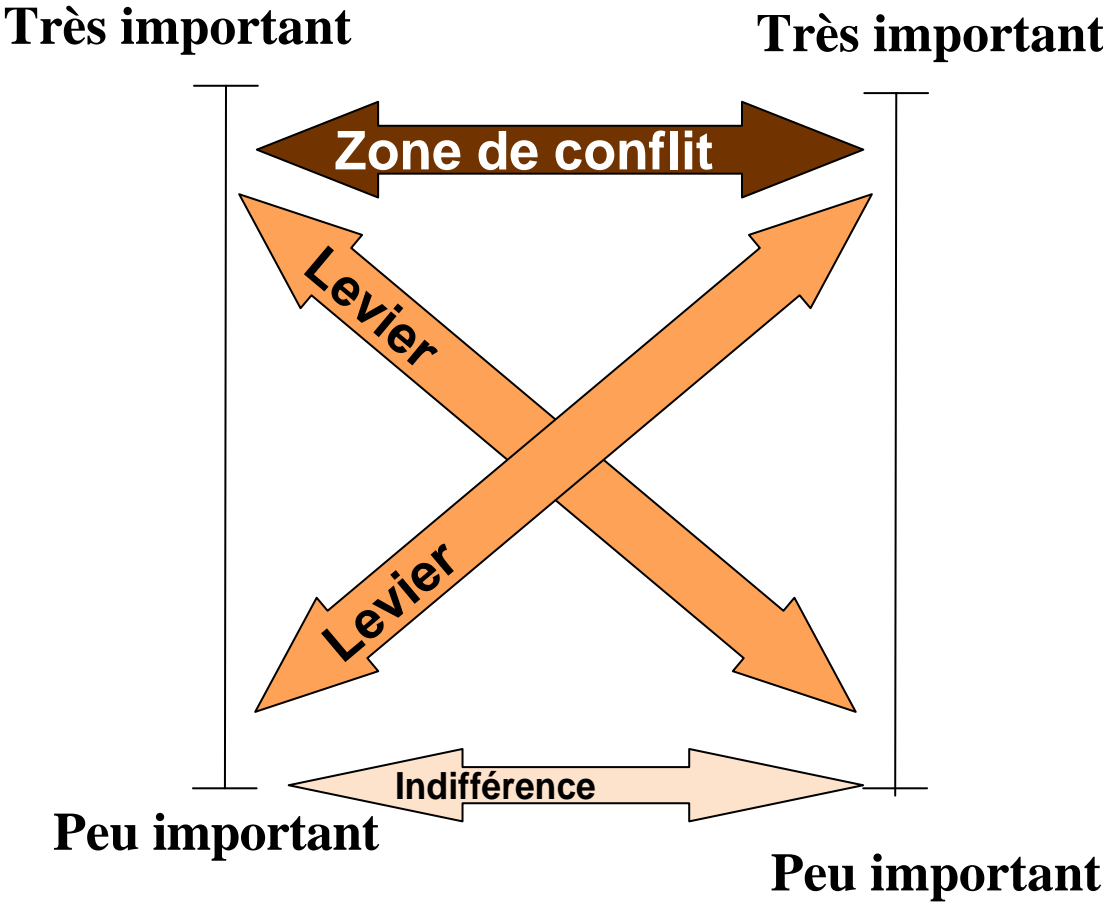


Levier



Théorie des leviers

Coûts pour soi ou l'organisation **Échelle d'importance pour l'autre**



Leviers - définition

- Un levier est un élément qui a une valeur différente pour les deux parties.
- Les leviers sont à échanger pour développer une relation gagnant/gagnant
- Ils sont aussi à rechercher en cas d'impasse relationnelle
- Préparer une rencontre tendue nécessite d'imaginer les leviers potentiels à déployer lors de la rencontre
- En fonction de ce schéma, nous pouvons aussi fixer nos priorités