

LE MANUEL UNIVERSEL

écrire la règle du jeu

VALÉRIE DEBRUT

APERÇU

N'avez-vous jamais rêvé de trouver le mode d'emploi qui vous explique comment créer votre structure, piloter un projet ou **manager** votre équipe ? C'est la raison d'être de ce manuel universel : vous donner cinq étapes simples pour apprendre à penser tout jeu social, (ré)écrire la règle du jeu et, j'ose le dire, commencer à changer le monde !

Que vous soyez dans les affaires, la politique ou l'associatif, ce manuel universel vous indiquera comment définir le but de votre projet ou la mission de votre organisation. C'est le préalable incontournable pour mettre en place un fonctionnement vraiment efficace et **optimiser** l'existant à moindre coût. Cette méthode pas à pas vous soufflera également des idées de création, de développement, d'évolution, de métamorphose...

Tout au long de ses 60 pages, le manuel universel insistera sur l'indispensable cohérence des actions entre elles, sur la capacité de l'œuvre commune à fédérer les troupes et sur la nécessité de lutter contre l'absurde, même lorsqu'il est certifié. Vous aider à mieux regarder ce que d'ordinaire vous ne voyez pas — avec humour, pertinence et ironie — n'est pas le moindre de ses mérites. C'est dire si, en cette époque de révolutions et d'innovations en tous genres, le manuel universel tombe à pic.

Vous voulez changer le monde ?

**Commencez par changer
la règle du jeu**

PROLOGUE

Écrire la règle du jeu est en soi un jeu. C'est une mise en abyme de jeu. Vous allez jouer à un jeu qui va vous permettre de changer la règle d'un autre jeu. Cet autre jeu, c'est un **jeu social**. C'est l'activité de groupe, la structure, le projet que vous voulez améliorer.

C'est votre classe, si vous êtes professeur. C'est votre ville, si vous êtes maire. C'est votre institution. C'est votre association. C'est votre école, votre équipe de sport, votre troupe, votre cercle, votre orchestre, votre parti. C'est votre collectivité, votre ONG, votre cabinet, votre multinationale, votre usine, votre mouvement... C'est votre terrain de jeu.

**AFFAIRES, POLITIQUE,
ASSOCIATIF, SPORT,
ÉDUCATION, ART...**

**... un jour, on se demandera comment
on a pu jouer si longtemps à tous ces jeux...**

MODALITÉS

OBJECTIFS DU JEU :

- optimiser une structure,
- mener un projet de A à Z.

NOMBRE DE JOUEURS :

- réunissez une petite équipe de gens motivés,
- choisissez des volontaires qui soient représentatifs.

DURÉE DE LA PARTIE :

- tenez compte de la taille de la structure,
- considérez vos échéances et l'urgence de la situation.

... en ignorant qu'on pouvait en écrire
et en réécrire les règles.

AVERTISSEMENT

JOUER À CE JEU EST CONSEILLÉ SI :

- votre structure rencontre toujours les mêmes problèmes,
- vous sentez que votre entreprise a un potentiel inexploité,
- vous êtes prêt à remettre en question certaines évidences.

JOUER À CE JEU EST DÉCONSEILLÉ SI :

- vous cherchez des réponses toutes faites,
- vous n'accepterez qu'un ravalement de façade,
- vous ne voulez pas prendre le temps de la réflexion.

À LIRE AVANT DE COMMENCER À JOUER

CONSISTANCE

Pour que la partie soit bénéfique, elle doit porter sur un vrai jeu social que vous pourrez décrire, notamment le but du jeu (la mission), le cadre de jeu (la structure) et l'expérience de jeu (le fonctionnement).

PRÉCISION

Ces objectifs et éléments doivent pouvoir être définis de manière à évaluer la cohérence de votre jeu (c'est-à-dire la compatibilité et la fluidité des divers éléments du jeu).

AMÉLIORATION

Les carences mises en lumière peuvent servir de point de départ pour penser de nouvelles règles, plus pertinentes et plus utiles.

INVESTISSEMENT

Vous avez les moyens (notamment le temps et les qualités rédactionnelles) de réécrire la règle du jeu, en consignant tout ce qui mérite de l'être.

VOLONTÉ

Vous êtes déterminé à appliquer et à faire appliquer la nouvelle règle du jeu : revoir le management, réaménager les locaux, former vos équipes, repenser votre communication, animer vos communautés, trouver des prescripteurs, etc.

**Imaginez tout ce
que vous pourriez
entreprendre si
vous aviez la
(bonne) notice...**

PREMIÈRE ÉTAPE

DÉCRIRE LE JEU

DE QUEL JEU S'AGIT-IL ?

Cliquez ici pour découvrir les [jeux sociaux](#).

Le jeu en question revoie à votre entreprise, à votre projet, à votre structure, club ou compagnie.

C'EST UNE ACTIVITÉ SOCIALE

Il doit s'agir d'un groupe de personnes (une équipe, une société, une organisation, une association, une troupe, un syndicat) qui poursuit un but commun clair et identifiable (mission ou vocation).

VISANT À SATISFAIRE UN BESOIN COLLECTIF PRÉCIS

L'objectif identifié sert de dénominateur commun à l'action de chaque participant (produire des objets, fournir des services, organiser des évènements, exécuter une prestation, influencer l'opinion, etc.).

MAIS COMPORTE DES INTENTIONS AMBIVALENTES

Les motivations personnelles des différents participants (l'argent, l'ambition, la sécurité, le confort) entrent en conflit soit entre elles, soit avec le but commun affiché.

ET SUIV DES SCHÉMAS INCONSCIENTS

C'est-à-dire des conditionnements : instincts (domination, concurrence), usages (habitude, pratiques), représentations (langage, sens commun), discriminations (sexisme, racisme).

QUI CRÉENT DES FRICTIONS.

C'est-à-dire des conflits (malentendus, querelles, rancœur, jalousie) ou des dysfonctionnements (retards, gaspillage, réclamations, crise, scandale).

DÉCRIRE LE PÉRIMÈTRE DU JEU

Pour écrire la règle de votre jeu, il faut d'abord lui assigner un périmètre, c'est-à-dire en relever les limites.

Qu'est-ce qui fait partie de votre jeu ? Qu'est-ce qui en est exclu ? Autrement dit, sur quoi pouvez-vous agir (personnes et lieux) ?

DÉCRIRE LES PERSONNAGES

Identifiez les catégories de joueurs : managers, stagiaires, ouvriers, vendeurs, techniciens, juristes, comptables, etc.

Explicitez leur rôle au sein du jeu : diriger, produire, vendre, contrôler, organiser, promouvoir, concevoir, anticiper, se former, etc.

Listez toutes les différences de statut : rémunération, avantages en nature (badge, place de parking), responsabilité, prestige, visibilité, reconnaissance, etc.

Évaluez la légitimité des différences de statut. Au regard de la charge et des horaires de travail, sont-elles justifiées ? Ont-elles des effets pervers ou contreproductifs ? Notamment, l'évolution de carrière est-elle régie par des règles connues et acceptées de tous ?

DÉCRIRE LE DÉCOR

Scrutez le décor de votre jeu : usines, bureaux, boutiques, locaux. Interrogez-vous sur l'ergonomie des lieux de travail, les trajets, les modes d'acheminement, le temps et l'argent dépensés pour l'organisation concrète de votre activité.

Prêtez attention aux tenues portées : équipements de travail, codes vestimentaires. Créent-ils des distinctions inutiles ? À l'inverse, des uniformes ou des signes de reconnaissance peuvent-ils créer un sentiment d'appartenance ou contribuer à l'image de l'entreprise ?

DÉCRIRE LES COMPORTEMENTS

Observez les comportements. Prêtez attention à la concurrence ou à l'entraide au sein de la structure, à la rétention d'informations, à la malveillance, voire au harcèlement, à la calomnie, aux discriminations.

Analysez les usages. Observez la culture d'entreprise, la communication interne, la gestion des conflits, le traitement des problèmes. Dans la structure, la créativité est-elle encouragée ou réprimée ? La hiérarchie est-elle pesante ? Comment sont prises les décisions ? Tient-on suffisamment compte des remarques ou suggestions des clients, des salariés, des investisseurs, des fournisseurs ?

DÉCRIRE LES OBJECTIFS

Formalisez les objectifs affichés. C'est la mission de votre structure, analysée comme sa fonction sociale, sa raison d'être. C'est en fait le but de votre jeu, à partir duquel tout doit être pensé.

Essayez d'identifier les motivations secrètes. Il est plus difficile de les faire remonter à la surface. Profitez des discussions avec les uns et les autres pour déceler les aspirations, les frustrations, les ambitions, les regrets, des clients comme des salariés. Ne négligez ni les entretiens individuels, ni les réseaux sociaux, ni même les bruits de couloir pour recueillir des informations. Surtout, croisez les sources.

Faites apparaître les incohérences, voire les contradictions entre les ambitions personnelles et le but affiché, également entre les motivations individuelles des différents acteurs.

**Refusez de jouer
à un jeu dont
vous savez que
les règles sont
absurdes...
Réécrivez-les !**

**Appliquez les principes
de l'intelligence
décisionnelle**

**L'INTELLIGENCE
DÉCISIONNELLE**

**Une intelligence de la décision
pour des décisions intelligentes**

Cliquez ici pour découvrir l'[intelligence décisionnelle](#)

L'OBJECTIF

L'intelligence décisionnelle est l'application de l'écriture de la règle du jeu à la prise de décision. Outre une orientation, elle propose une méthode pour écrire ou réécrire sa règle du jeu en trois principes et six étapes. En particulier, elle consiste à replacer toute prise de décision ou toute ingénierie de projet dans la stratégie de la structure qui la porte.

LA MÉTHODE

Transversale, l'intelligence décisionnelle englobe la stratégie autant que l'organisation, le management autant que la communication. L'approche préconise de partir de l'identité de l'entreprise pour déployer une action et non, à l'inverse, de faire coller son projet à sa structure. Il s'agit également de réduire les biais cognitifs pour prendre des mesures plus rationnelles, plus sensées.

TROIS PRINCIPES

- le holisme : tout penser, penser à tout,
- la cohérence : rester fidèle à sa raison d'être,
- la créativité : faire ce que les autres ne font pas.

ÉTAPE N° 1. L'IDENTITÉ

- Révélez l'âme de votre entreprise.
- Identifiez votre raison d'être.
- Appuyez-vous sur votre marque de fabrique.

ÉTAPE N° 2. LE POSITIONNEMENT

- Mettez sur un positionnement authentique.
- Soyez cohérent avec ce que vous affichez.
- Faites de l'authenticité un atout.

ÉTAPE N° 3. LA STRUCTURE

- Trouvez l'équilibre de votre structure.
- Préservez l'intérêt de tous vos partenaires.
- Raisonner autant à court qu'à long terme.

ÉTAPE N° 4. LA STRATÉGIE

- **Imaginez une stratégie audacieuse.**
- **Forgez une stratégie créatrice de valeur.**
- **Appliquez votre stratégie à tous vos projets.**

ÉTAPE N° 5. L'ORGANISATION

- **Privilégiez une organisation dynamique.**
- **En interne, visez l'agilité.**
- **En dehors, créez votre écosystème.**

ÉTAPE N° 6. L'ÉVALUATION

- **Domptez l'évolution de votre projet.**
- **Évaluez le projet pendant sa mise en œuvre.**
- **Modifiez ce qui doit l'être au fur et à mesure.**

remettre en cause les évidences porter un regard neuf sur les choses avoir le sens du détail prendre en compte toutes les revendications mettre en place des modes de fonctionnement simples et souples encourager réellement la créativité agir avec bon sens insuffler plus de transparence à votre organisation et d'authenticité à vos négociations communiquer sur vos spécificités anticiper sur l'avenir vous faire concurrence à vous-même progresser sans cesse dédier une partie de vos moyens à des projets annexes, novateurs, dont certains se révéleront les produits ou services de demain utiliser votre structure pour renouveler votre marché demander l'avis de vos collaborateurs les laisser exprimer leur potentiel faire ce qui doit être fait sans délai être toujours exigeant essayer oser

DEUXIÈME ÉTAPE

ÉVALUER LE JEU

LA FORMULE D'ÉVALUATION

Il s'agit de mettre en balance le contenu de la mission avec la réalité de la structure ou du projet. Le but est de faire le point sur les résultats, le bilan et les bénéfiques, les réussites et les échecs, les points positifs et les points négatifs, également sur le savoir-faire et le faire-savoir, l'image de marque, etc.

LE CONTENU DE LA MISSION

Réaliser son objectif (produire des biens, fournir des services, gagner une élection, monter un spectacle) selon ses moyens (personnel, locaux, matériel, matériaux, finances, temps) et sans causer de dégâts internes ni externes (pollution, responsabilité, mécontentement, gaspillage, scandale).

LA RÉALITÉ DE L'ACTIVITÉ

Évaluez l'état de vos finances et les investissements à faire, la qualité de vos produits et de vos prestations, votre réputation réelle, notamment auprès du public, la satisfaction des électeurs, adhérents ou consommateurs, l'avis de vos collaborateurs et fournisseurs, sans oublier l'opinion de vos partenaires, prescripteurs et relais.

ÉVALUER LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Identifiez et explicitez la mission (souvent méconnue) de votre structure. Déterminez-la en fonction de votre objectif, de vos moyens et des limites à ne pas franchir (notamment, les dégâts à éviter, afin de préserver votre réputation et vos finances).

Partez de cette mission et situez-la par rapport à votre terrain de jeu. Êtes-vous assez présent sur votre marché ? Êtes-vous relayé, connu, estimé ? Concrètement, où en êtes-vous de vos objectifs ?

Mettez votre mission en balance avec les résultats de l'activité. Examinez votre bilan comptable, identifiez vos points faibles, faites ressortir vos manquements pour dégager des pistes d'amélioration.

ÉVALUER LES GASPILLAGES

Passez au crible les achats. Mesurez le gaspillage (matières premières, temps, énergie).

Recyclez-vous ce qui pourrait l'être ? Vos collaborateurs perdent-ils du temps en réunions, procédures complexes, validations inutiles ? Des trajets peuvent-ils être limités ?

ÉVALUER LES DYSFONCTIONNEMENTS

Ce sont évidemment les pannes techniques mais aussi, et surtout, les problèmes de communication et d'organisation.

Prêtez attention aux couacs, aux malentendus, aux informations qui ne circulent pas, aux injonctions contradictoires, aux doublons dans l'organigramme.

Abandonnez les modes d'organisation datés.

Alignez la réalité de votre activité sur l'image que vous aimez en donner. Veillez à la cohérence de votre communication.

ÉVALUER LES REVENDICATIONS

CELLES DE VOS COLLABORATEURS

À ne jamais négliger. Salaires, avantages, mobilité interne, télétravail, aménagement des horaires. D'une manière générale, soyez souple sur tout ce qui n'affecte pas la qualité du travail ou celle des produits et services.

CELLES DE VOS CLIENTS OU ÉLECTEURS

Anticipez sur leurs attentes légitimes, n'attendez pas les protestations pour progresser, améliorez sans cesse votre offre, faites-vous concurrence à vous-même.

CELLES DE VOS PARTENAIRES

Assurez une veille : les informations qu'ils diffusent, leurs nouveaux projets, leurs aspirations en matière de développement.

CELLES DE LA SOCIÉTÉ

Environnement, qualité de vie, économie d'énergie, éthique... Que ce soit votre préoccupation ou non, sachez que toute structure est aujourd'hui jugée sur ces questions.

À CE STADE, FAITES LE POINT SUR :

— VOTRE IDENTITÉ

Vous avez identifié votre mission actuelle ou future, qu'il s'agisse d'une structure existante ou d'un projet à venir.

— VOS OBJECTIFS

Vous avez une ambition claire pour l'avenir quant à votre chiffre d'affaires, votre positionnement, votre image de marque, vos parts de marché, les lancements des produits.

— VOS OBLIGATIONS

Vous remplissez bien toutes vos obligations (légalité, conformité). Le cas échéant, prenez de (bons) conseils et ne mégotez pas. Vous éviterez les mauvaises surprises.

— VOTRE BUDGET

Vous avez une vision nette et exhaustive de vos finances (les dettes et les créances, la trésorerie, les investissements indispensables à faire).

— VOTRE ENGAGEMENT

Vous êtes déterminé à aller au bout d'une démarche exigeante. Vous êtes prêt à vous donner le temps nécessaire, à faire preuve de persévérance, à porter un regard critique sur votre action.

TROISIÈME ÉTAPE

PENSER DE NOUVELLES RÈGLES

REPENSER LE BUT DU JEU

L'OBJECTIF PRINCIPAL (LA MISSION)

En fonction de l'identité de la structure ou du projet, fixez un objectif principal (votre mission, c'est-à-dire votre activité, votre cible, votre particularité) : fabriquer telle gamme de produits selon tel procédé, accomplir telle performance avec telle équipe, etc.

LES OBJECTIFS SECONDAIRES (LES VALEURS)

Ensuite, choisissez quelques valeurs comme objectifs secondaires, en fonction de vos spécificités réelles (management familial, ancrage local, protection de l'environnement, commerce équitable).

Il faudra veiller à les appliquer au quotidien dans le recrutement, la production, la livraison. Mais elles seront des éléments de différenciation, idéales pour vous démarquer et sur lesquelles vous pourrez communiquer.

REPENSER L'ÉQUIPE

LES FONCTIONS

(LES MODES DE PRODUCTION)

Identifiez les fonctions nécessaires à la réalisation de votre mission (conception, qualité, production, communication).

Repartez de zéro et imaginez sans idée préconçue le support idéal de votre activité, la meilleure structure possible pour réaliser votre mission.

LE FONCTIONNEMENT

(LES MODES DE COLLABORATION)

Inventez de nouveaux modes de collaboration entre ces diverses fonctions (communication des informations, prise de décision, gestion des conflits).

Supprimez les postes inutiles, créez-en d'autres, fusionnez ou scindez des équipes, passez en mode projet, organisez des événements pour vos collaborateurs, dédiez des espaces aux échanges ou au repos, etc.

REPENSER L'ORGANISATION

FLUIDIFIEZ

(VISEZ L'AGILITÉ)

Bannissez les usines à gaz, limitez les validations, les réunions, les opérations, les procédures. Responsabilisez vos collaborateurs. Donnez-leur un peu d'air. Vous économiserez du temps et de l'argent.

ÉCONOMISEZ

(VISEZ LA SOBRIÉTÉ)

Éradiquez le gaspillage. Privilégiez les filières courtes. Recyclez autant que possible. Rapprochez-vous d'autres entrepreneurs complémentaires : partagez des coûts, sous-traitez, produisez ensemble, utilisez les déchets des autres ou mobilisez des énergies gratuites (le soleil, la gravité, la marée).

REPENSER L'ÉCOSYSTÈME

LES COMMUNAUTÉS

(PRATIQUEZ LA SÉDUCTION)

Ce sont les clients, les utilisateurs, les passionnés, les mécènes. Identifiez, fédérez et faites vivre des communautés autour de votre mission. Organisez des événements, utilisez les réseaux sociaux, créez des signes distinctifs. Valorisez ces différents publics afin qu'ils s'attachent à vous.

LES PARTENAIRES

(PRATIQUEZ LA LOYAUTÉ)

Il s'agit des fournisseurs, des financeurs, des prescripteurs, des distributeurs, des collectivités. Entretenez en continu des relations avec vos partenaires, pas uniquement quand vous avez besoin d'eux. Proposez des partenariats innovants où chacun trouvera son intérêt, faites-vous le relais de leurs activités, donnez-leur un coup de pouce.

REPENSER LA STRUCTURE

— EXHAUSTIVITÉ

Commencez par noter toutes vos idées, listez les éléments à repenser et répertoriez les problèmes à régler. Écrivez aussi ce que vous aimeriez mettre en place à l'avenir.

— SPÉCIFICITÉ

Définissez clairement votre mission (votre objectif principal). Explicitez également vos valeurs ou, plus précisément, vos modes de production, vos particularités sur votre marché.

— COHÉRENCE

Donnez-vous une vraie ligne de conduite. Partez de votre spécificité et tirez-en les conséquences opérationnelles (management, production, communication).

— UTILITÉ

Déclinez votre mission en quelques grandes fonctions, dont l'utilité est avérée. Supprimez les doublons. Recentrez-vous sur le cœur de votre projet et de vos savoir-faire.

— FLUIDITÉ

Décrivez les relations idéales entre ces diverses entités, veillez à la circulation de l'information. Rappelez-vous aussi que manager, c'est expliquer la règle du jeu.

**Souvenez-vous
qu'une structure n'est
durable qu'autant que
chacun de ses membres
y trouve son compte.**

**Pour penser de nouvelles
règles, appliquez les
principes de**

**L'INGÉNIERIE
DE LA RÈGLE**

**la fabrication de la norme
comme art de l'influence**

L'INTÉRÊT DE LA MÉTHODE

- Révéler les automatismes.
- Interroger les motivations.
- Modeler les comportements.
- Favoriser la coopération.
- Ciseler la règle.

ÉTAPE N° 1. COMPRENDRE

L'ENJEU DE LA RÈGLE

- Nature de la règle : un modèle de comportement assorti d'une sanction ; un énoncé général, permanent et obligatoire.
- Force de la règle : validité (champ d'application, temporalité et territorialité) et source (origine, capacité de contrainte).
- Mécanisme de la règle : structure (cause / conséquence ; conditions / effets) et fonction (orientation des comportements, levier d'action).

ÉTAPE N° 2. ANTICIPER

L'EXÉCUTION DE LA RÈGLE

- Aménagement de la règle : élaboration d'un raisonnement logique ; connexion de catégories et de critères.
- Compréhension de la règle : légitimité (bien-fondé, proportionnalité) et interprétation (explicitation, traduction).
- Application de la règle : respect (mise en pratique, modification de la réalité) et sanction (dissuasion et incitation, vigueur et probabilité).

ÉTAPE N° 3. ASSURER

L'EFFICACITÉ DE LA RÈGLE

- Effet de la règle : prévision des conséquences de l'application de la règle ; réunion des conditions d'efficacité de la règle.
- Élaboration de la règle : intérêt (opportunité de légiférer, pertinence de la règle) et contenu (classification des comportements, établissement des sanctions).
- Énonciation de la règle : rédaction (esprit et structure du texte) et formulation (articulation et mécanisme des règles).

QUATRIÈME ÉTAPE

RÉÉCRIRE LA RÈGLE DU JEU

RÉÉCRIRE LES RÔLES

CONSTRUISEZ UN NOUVEL ORGANIGRAMME

Selon les nouvelles fonctions précédemment identifiées, dessinez une nouvelle organisation interne (redécoupage des unités, hiérarchie plus horizontale, responsabilités clairement définies, modes de validation, règles de prise de décision, etc.).

FAITES ÉVOLUER LES POSTES

Réattribuez les rôles aux collaborateurs, identifiez toutes les compétences des collaborateurs, utilisez-les en interne plutôt que d'externaliser certaines tâches, réécrivez les fiches de poste, supprimez les postes inutiles, créez-en d'autres, formez vos équipes.

RÉÉCRIRE L'ORGANISATION

LIBÉREZ LA CONCEPTION

Favorisez-vous vraiment la créativité, l'initiative, l'innovation ? Utilisez-vous toute l'information disponible en interne (données, compétences) ? Est-ce que les collaborateurs peuvent faire remonter les problèmes et pistes d'amélioration ? Est-ce que, dans les faits, la parole est libre ?

OPTIMISEZ LA PRODUCTION

Veillez à la qualité des produits et à l'économie des moyens, sachant que le personnel fait également partie des moyens... Faites au plus simple, au plus efficace, au plus intelligent. Faites mieux avec moins en intégrant des innovations (et du bon sens) aux processus de fabrication.

RÉÉCRIRE LE MANAGEMENT

MOTIVEZ VOS COLLABORATEURS

Commencez par donner du sens au travail. Donnez à chacun son projet, sa mission, sa responsabilité. Valorisez votre personnel. Laissez chacun recueillir sa part de lauriers. Mettez chaque réussite en avant et chaque équipe dans la lumière. Sentez-vous concerné par les conditions de travail.

NE LES DÉCOURAGEZ PAS

Déjà, mettez un terme aux injonctions contradictoires, aux guerres des petits chefs, aux tâches sans intérêt. Revalorisez les postes ingrats. Le personnel est généralement de bien meilleure volonté qu'on ne le dit. Considérez-le sincèrement et vous en récolterez les fruits.

RÉÉCRIRE LA COMMUNICATION

COMMUNIQUEZ EN INTERNE

Parent pauvre de la communication, la communication interne sert à faire circuler l'information dans la structure. Ça n'est que cela. Mais ça permet d'utiliser plus de ressources internes (talents et compétences), d'éviter les erreurs, de donner du sens au travail et de motiver les troupes.

PORTEZ VOTRE VOIX

Identifiez votre mission, respectez-la et communiquez dessus. Le reste est pure fantaisie. Allez chercher vos partenaires là où ils se trouvent mais ne vous travestissez pas. Faites ce que vous dites et dites ce que vous faites. Vous n'aurez (presque) plus de mauvaises surprises.

**Pour réécrire la règle du
jeu, appliquez les
principes de**

**L'INGÉNIERIE
RÉDACTIONNELLE**

**le choix des mots,
gage d'une identité forte**

L'ESPRIT

L'ingénierie rédactionnelle est une approche rigoureuse de l'écrit qui vise à mettre en valeur la singularité d'une personne ou d'une entité dans toutes ses prises de position, de la plus infime à la plus stratégique.

Entre autres choses, elle permet de formaliser les prises de décision ou la culture d'entreprise, de susciter l'adhésion des partenaires ou des clients, de cultiver son image, de relayer des directives, d'informer sur ses produits et services, de marquer les esprits, etc.

LA MÉTHODE

- **Listez toutes les règles à écrire.**
- **Identifiez les divers types de publics.**
- **Choisissez les genres de textes à utiliser.**
- **Rédigez vos documents selon le genre choisi.**
- **Imprimez-les, diffusez-les, expliquez-les.**
- **Mettez régulièrement à jour.**

ÉTAPE N° 1. L'IDENTITÉ

- **Qui êtes-vous ? Une entreprise, une association, un professionnel, un candidat.**
- **En quelle qualité écrivez-vous : employeur, partenaire, candidat, marque, fournisseur ?**

ÉTAPE N° 2. LA CIBLE

- **À qui vous adressez-vous : clients, prospects, collaborateurs, partenaires, jury, collectivité, administration ?**
- **Qu'attendez-vous de vos cibles ? Quelle action de leur part doit susciter votre message ?**

ÉTAPE N° 3. LE MESSAGE

- **Que voulez-vous dire exactement ? Listez toutes vos idées et sous-idées.**
- **Mettez-les dans l'ordre. Ne rédigez qu'ensuite.**

ÉTAPE N° 4. LE SUPPORT

- Sur quel support allez-vous diffuser votre message ?
- Investissez votre site, les réseaux, vos emballages, conditions générales, procédures internes, notices, modes d'emploi, programmes, etc.

ÉTAPE N° 5. LE STYLE

- Comment voulez-vous exprimer votre message ?
- Choisissez un ton : proche, optimiste, professionnel, enfantin, traditionnel, désuet, etc.

ÉTAPE N° 6. LE FORMAT

- Quelle ambiance voulez-vous communiquer avec votre message ?
- Déclinez votre charte graphique, travaillez les illustrations. Assurez-vous qu'on reconnaisse vos documents au premier coup d'œil.

**Maintenant, vous
savez que partout,
toujours, on peut
écrire et réécrire
la règle du jeu...**

CINQUIÈME ÉTAPE

JOUER SELON LA NOUVELLE RÈGLE

JOUER À DOMICILE

— FORGEZ VOS RESSOURCES

IDENTIFIEZ VOS BESOINS

Pour chaque situation récurrente (prise de décision, lancement d'un produit, rédaction d'un document), listez les éléments à prendre en compte et imaginez une manière de les présenter de manière intuitive (listes, étapes, schémas).

INVENTEZ VOS OUTILS

Créez les outils correspondant en choisissant le meilleur type de contenu (procédures, arbres de décision, documents partagés, tableaux à remplir), en anticipant sur leur mise à jour et leur utilisation (partage, confidentialité). Bref, déclinez les nouvelles règles en outils faciles à utiliser et à faire évoluer.

JOUER À DOMICILE

— FORMEZ VOS COLLABORATEURS

RECENTREZ LE MANAGEMENT

Encouragez vos managers à se recentrer sur leurs missions (faire exécuter les décisions, organiser le travail et motiver les collaborateurs). Point à la ligne. Laissez-leur les coudées franches, assurez-vous qu'ils ne font pas de zèle, qu'ils se contentent d'obtenir le meilleur de leur équipe.

ASSOUPLEZ L'EXÉCUTION

Les exécutants sont là pour fabriquer les produits ou fournir les services, pas pour subir l'ego du management ou de la direction. L'efficacité de la production et la pertinence de votre offre par rapport à votre marché doivent être vos seuls guides dans la prise de décisions.

JOUER À L'EXTÉRIEUR

— REPENSEZ LA COMMUNICATION

DÉLIVREZ UN MESSAGE FORT

Élaborez quelques messages : des spécificités de votre organisation ou du produit mis en avant, une conviction personnelle, des valeurs, un objectif, un slogan.

EMPLOYEZ LE BON TON

Choisissez un ton en fonction de l'image que vous voulez donner. Listez des mots rares qui vous ressemblent et utilisez-les de manière répétitive pour imprimer votre identité.

CALIBREZ VOTRE EXPRESSION

Adaptez ce message aux situations rencontrées et aux publics visés. Variez les supports et les types de contenus. Emparez-vous de tout écrit pour faire passer votre message.

JOUER À L'EXTÉRIEUR

— ANIMEZ VOS COMMUNAUTÉS

RASSEMBLEZ DES FIDÈLES

Constituez, fédérez et animez des communautés. Rassemblez-les par catégories (clients, collaborateurs, fournisseurs, partenaires) ou, mieux, de manière transversale, sur des projets communs. Créez des groupes par affinités autour de votre structure ou de ses valeurs. Ne cherchez pas à vous mettre trop en avant : tout ce qui relève du marketing doit être utile (comporter une plus-value réelle et perceptible par le public).

ORGANISEZ DES ÉVÈNEMENTS

Ponctuez l'année d'occasions diverses qui rappelleront votre existence au public. Faites en sorte que vos communautés se rencontrent et discutent régulièrement. Communiquez sur ces évènements, qui constitueront une part de votre actualité.

EN RÉSUMÉ

0. PRÉLIMINAIRES

Aperçu (3) & prologue (5)

Modalités (6) & avertissement (7)

À lire avant de commencer à jouer (8)

1. DÉCRIRE LE JEU

Identifier le jeu social (12)

Décrire le périmètre (14), les personnages (14), le décor (15), les comportements (15) et les objectifs (16)

— Annexe : l'intelligence décisionnelle (18)

2. ÉVALUER LE JEU

Appliquer la formule d'évaluation (24).

Évaluer la réalisation des objectifs (25), les gaspillages (26), les dysfonctionnements (26) & les revendications (27)

3. PENSER DE NOUVELLES RÈGLES

Repenser le but du jeu (30), puis l'équipe (31),
l'organisation (32), l'écosystème (33), enfin la
structure (34)

— Annexe : l'ingénierie de la règle (36)

4. RÉÉCRIRE LA RÈGLE DU JEU

Réécrire les rôles (40), l'organisation (41),
le management (42) & la communication (43)

— Annexe : l'ingénierie rédactionnelle (44)

5. JOUER SELON LES NOUVELLES RÈGLES

Jouer à domicile : outils (50) & collaborateurs (51)

Jouer à l'extérieur : communication (52) &
communautés (53)

RETROUVEZ LES NOTICES CITÉES

LES JEUX SOCIAUX

Savoir reconnaître un jeu social dans la réalité.
Savoir améliorer le jeu en question à l'aide d'une grille de lecture (critères & éléments).

COMMENT (RÉ)ÉCRIRE LA RÈGLE DU JEU

Savoir révéler les règles tacites qui régissent les organisations. Savoir écrire et réécrire ces règles pour modifier les comportements.

MANAGER, C'EST DONNER LA RÈGLE DU JEU

Savoir diriger et guider ses équipes en leur communiquant des règles du jeu. Savoir expliquer, changer et faire appliquer ces règles.

L'INTELLIGENCE DÉCISIONNELLE

Appliquer l'écriture de la règle du jeu à la prise de décision, tant en matière de création de structure que d'ingénierie de projet.

L'INGÉNIERIE DE LA RÈGLE

Comprendre les enjeux de la règle (force et mécanisme). Anticiper l'exécution de la règle (compréhension et application). Assurer l'efficacité de la règle (élaboration et énonciation).

COMMENT OPTIMISER VOTRE STRUCTURE

Raisonnement sur la structure idéale, comparer ce modèle à la réalité de votre entreprise. User de la métaphore du jeu (social) : observer la partie, la mettre en pause et changer la règle du jeu.

COMMENT ÉCRIRE UN LIVRE

L'ingénierie rédactionnelle mise au service de l'expression de vos idées. La conception, la rédaction, la mise en forme et la diffusion de vos écrits gérée comme un projet (temps & moyens).

VALÉRIE DEBRUT



Née en 1983 en Charente-Maritime, Valérie a étudié et enseigné le droit à l'Université de Poitiers.

Docteure en droit des affaires mais juriste repentie, elle se consacre désormais à l'écriture de la règle du jeu, s'attachant à décrire sous forme de modes d'emploi tous les « jeux » auxquels nous jouons sans le savoir (politique, concurrence, management, communication).

Sa démarche consiste à décliner l'ingénierie de la règle — procédé éminemment juridique — à d'autres domaines : les affaires & l'entreprise, la culture & la société, également l'art de vivre. Cette ambition a pris corps dans le projet littéraire Notices, qui en est une première expression. La rédaction d'un livre — actuellement en cours d'achèvement — en est une autre, plus ambitieuse et aboutie.

