

Pour des entreprises performantes et épanouissantes

MANUEL D'ANTI-SABOTAGE

EMILIE ESPOSITO

Vous avez l'impression que votre entreprise vous empêche d'être efficace, et cela vous démotive ?
Le manuel d'anti-sabotage, inspiré par la CIA, vous apportera des techniques concrètes, applicables au quotidien, par tous.

Préface de l'autrice

En 2019, j'ai donné plusieurs conférences sur le manuel d'anti-sabotage.

En parallèle, j'avais commencé à écrire ce manuel d'anti-sabotage. A cette époque, je m'étais engagée à le publier au printemps 2020. Et en m'engageant de la sorte, je me suis auto-sabotée. A partir de ce moment-là, j'ai été incapable d'écrire une ligne.

Quand on m'a demandé de rejouer cette conférence à l'automne 2020, je n'ai pas eu d'autre choix que d'admettre la situation : je n'avais pas écrit le manuel d'anti-sabotage. Et j'étais totalement incapable de m'engager à l'écrire.

J'ai dû faire face à la déception de nombreuses personnes qui attendaient impatiemment ce manuel. Une déception valorisante, car elle m'a montrée à quel point la communauté avait envie de lire cet ouvrage. Et même si j'expliquais dans la nouvelle version de ma conférence que je refusais de m'engager à écrire ce manuel d'anti-sabotage, on m'a plusieurs fois demandé quand il serait publié...

J'en serais restée là, si je n'avais pas participé à un atelier de [Robin Béraud-Sudreau](#) à l'Agile Tour Toulouse 2020. Il m'a demandé si je voulais participer à l'initiative [Agile Christmas](#), un calendrier de l'Avent pour la communauté agile, avec chaque jour un cadeau d'un agiliste « de premier plan ». J'ai trouvé l'idée super, surtout en cette période sombre, où nous avons particulièrement besoin de lien et de réconfort. Et j'ai commencé à réfléchir à voix haute au cadeau que je pourrais offrir à la communauté.

Et ma première idée a été le script de ma conférence sur l'anti-sabotage. En bonne agiliste, j'ai réalisé que cela constituerait une VO du Manuel d'anti-sabotage. Quand j'ai laissé échapper cette idée, l'effet a été immédiat : « Elle va publier le manuel d'anti-sabotage ! ». Devant autant d'enthousiasme, je ne pouvais plus reculer. J'ai fait face à mes peurs et à mon perfectionnisme, j'ai fait les choses de façon incrémentale, et voilà !

J'espère que vous aurez autant de plaisir à lire ce manuel d'anti-sabotage que j'en ai eu à le partager sur scène, et qu'il vous aidera à développer et propager votre état d'esprit d'anti-saboteur.

Bonne lecture !

Remerciements à ...

Sébastien Cottinet, la muse qui m'a inspiré mes meilleurs sujets de conférence, et mon soutien au quotidien.

Laetitia Phan, qui m'a poussée à la vulnérabilité sur scène.

Robin Béraud-Sudreau, qui m'a proposé de participer à Agile Christmas.

Toute l'équipe d'Agile Tour Toulouse, qui s'est démenée pour que l'évènement ait lieu en présentiel, et qui m'a invitée à faire une keynote.

Anne Gabrillagues, pour les tests de format.

Toutes les personnes qui m'ont encouragée par leurs feedbacks bienveillants.

Toutes les entreprises et tous les collègues qui m'ont poussée à développer mon esprit d'anti-saboteur :-p

Table des matières

Préface de l'autrice	0
Remerciements à	1
Aux origines : le manuel de sabotage simple.....	3
Le sabotage dans nos entreprises	9
Comment lutter contre le sabotage d'entreprise ?.....	17
Quelques pratiques d'anti-sabotage.....	24
Démarche d'anti-sabotage	28
C, comme Célébrez votre colère.....	30
I, comme Investiguez.....	31
V, comme Verbalisez.....	32
I, comme Innovez ensemble.....	33
C, comme Communiquez.....	34
Conclusion.....	36
L'autrice : Emilie Esposito.....	39
Sources autour du sabotage simple.....	40
Source des images	41

Aux origines : le manuel de sabotage simple

Je vous emmène en 1944, pendant la seconde guerre mondiale.

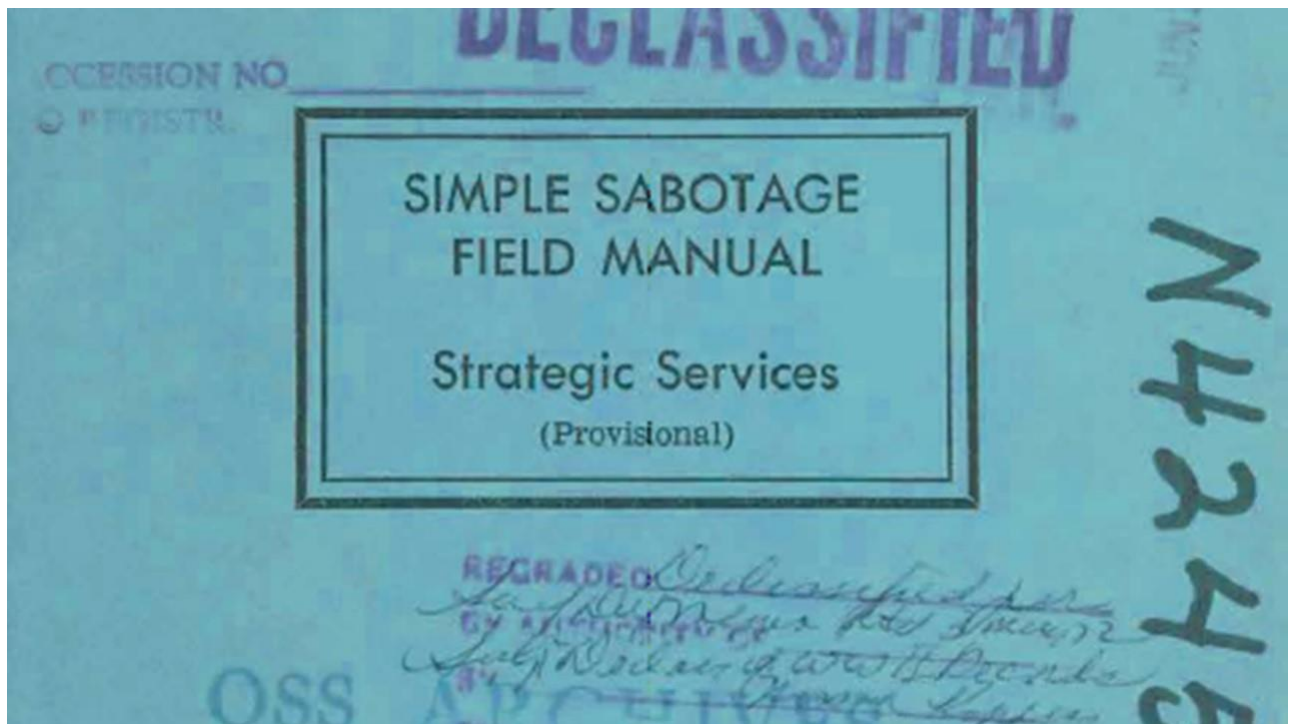
Aux Etats-Unis et en Grande Bretagne, les Alliés préparent les offensives pour libérer les pays occupés par les puissances de l'Axe.



Pendant cette période, les Résistants cherchent à désorganiser les forces ennemies. Ils mènent des actions de sabotage éclatantes, comme faire sauter des voies de chemin de fer, par exemple.

Mais ces sabotages de haut niveau demandent énormément de préparation. Il faut trouver des personnes suffisamment motivées pour prendre d'énormes risques. Il faut les former pendant plusieurs mois. Ces Résistants doivent ensuite s'organiser, sans qu'aucune information ne filtre vers l'ennemi.

Et s'ils sont pris, c'est la torture puis la mort.



C'est à peu près à cette époque qu'est créée l'OSS. C'est une agence américaine qui deviendra plus tard la CIA.

L'OSS comprend que la multiplication d'actes de sabotage simples peut avoir un effet considérable dans son ensemble.

Il se trouve que les forces alliées ont de nombreux sympathisants dans les pays occupés. Du coup, plutôt que de viser des actions d'envergure mais rares et risquées, l'OSS réfléchit à des actions de sabotage à effet limité, mais qui pourront être réalisées un grand nombre de fois par un grand nombre de personnes. L'objectif de ce type de sabotage sera de gaspiller le matériel, la main d'œuvre et le temps de l'ennemi.

L'OSS écrit alors un manuel de sabotage simple. Ce manuel va servir aux agents américains présents dans les territoires occupés (notamment la France et la Norvège) pour former les sympathisants aux pratiques de sabotage simple.

La CIA a déclassifié ce manuel de sabotage simple en 2012, il est disponible au format pdf sur le [site de la CIA](#) et sous de multiples formats sur le [site du projet Gutenberg](#).



Dans ce manuel de sabotage simple, on trouve un premier type de techniques de sabotage : des techniques de destruction.

En gros, le manuel explique comment endommager du matériel, des outils, des machines, qui servent à la production, au transport et à la communication. Le tout avec des objets du quotidien, et de faibles risques de se faire prendre ou d'être puni.

Le manuel décrit aussi un autre type de techniques de sabotage simple. Des techniques qui ne nécessitent pas de contrevenir aux règlements, des techniques d'obstruction, en somme.

Il s'agit de ...



... la stupidité volontaire.

Je cite le manuel :

« Un second type de sabotage simple ne requiert aucun outil de destruction, et s'il produit des dommages physiques, ce n'est que par des moyens hautement indirects. Ce type de sabotage est basé sur les opportunités universelles de prendre de mauvaises décisions, d'adopter une attitude non-coopérative et d'inciter les autres à faire de même. »

Prendre une mauvaise décision peut consister simplement à placer un outil à un endroit plutôt qu'un autre. Une attitude non-coopérative peut n'impliquer rien de plus que de créer une situation déplaisante parmi ses collègues, de se chamailler, ou de se montrer maussade ou stupide. »

Les apprentis saboteurs sont invités à étudier les erreurs et les mauvaises décisions habituelles à leur profession et à leur secteur, et à les pousser un peu plus loin, élargissant ainsi la marge d'erreur.



Pour encourager une attitude non-coopérative, le manuel de sabotage simple décrit plusieurs pratiques de harcèlement et de démoralisation. J'aime particulièrement l'exemple des voyages en train.

Les agents de la SNCF étaient invités à :

- Faire des erreurs dans les billets de train
- Faire 2 billets pour la même place
- Prendre du temps pour produire les billets juste avant le départ du train
- Donner des informations fausses ou trompeuses pour les trains à destination de l'ennemi : erreurs dans les horaires, mauvais quai de départ...

À la lumière de cet exemple, on pourrait se demander s'il n'existe pas encore quelques saboteurs à la SNCF, non ?

Vous allez voir que cela ne concerne pas que la SNCF, loin de là.

Je vous conseille vraiment de lire le manuel de sabotage simple en entier, c'est une vraie mine d'or. En dévorant la trentaine de pages, j'ai eu des épiphanies et j'ai ri. J'ai ri jaune, mais j'ai ri.

Je vous ai fait une petite sélection parmi mes sabotages d'obstruction préférés.

Voici donc comment l'OSS préconisait de nuire à la productivité et au moral ennemi pendant la guerre :

En réunion, faire des monologues. Parler aussi souvent que possible et pendant longtemps.

Soulever des problèmes hors sujet aussi souvent que possible.

Revenir sur des sujets décidés lors de la réunion précédente.

Soumettre tout problème à des comités. Jamais moins de 5 personnes dans ces comités. Faire en sorte que plusieurs réunions soient nécessaires.

Faire des réunions quand il y a du travail critique à effectuer.

Ne jamais passer ses compétences et son expérience à un nouvel embauché ou à un travailleur moins expérimenté.

Demander des ordres écrits. Comprendre les ordres de travers. Poser sans fin des questions ou engager de longues correspondances à propos de ces ordres. Ergoter sur ces ordres quand c'est possible.

Travailler lentement. Vérifier tout deux fois.

Toujours commencer par les travaux les moins importants. Faire en sorte que les travaux importants soient confiés aux travailleurs inefficaces ou travaillant sur des machines médiocres.

Être agréable avec les travailleurs inefficaces, leur donner des promotions qu'ils ne méritent pas. Discriminer les travailleurs efficaces, se plaindre injustement de leur travail.

Et pour finir, mon préféré :

Appliquer tous les règlements à la lettre.

Le sabotage dans nos entreprises

Alors, est-ce que le sabotage simple est encore d'actualité ?

Quand je présente le manuel d'anti-sabotage en conférence, je fais un test.

Voici ce que je demande à l'assistance :

- Si vous avez déjà été témoin d'au moins un de ces sabotages dans votre cadre professionnel, levez-vous.
- Si vous avez été victime d'au moins un de ces sabotages, restez debout, les autres, asseyez-vous.
- Si vous avez déjà commis au moins l'un de ces sabotages, restez debout, les autres asseyez-vous.

En général, quasiment toute la salle est debout pour les deux premières questions. La troisième question est plus compliquée, et je vois les gens hésiter un peu, avant de rester debout, dans leur grande majorité.

Je ne peux pas croire que des personnes venant en conférence pour s'améliorer puissent saboter volontairement leur entreprise. Je pense plutôt qu'il n'y a pas de saboteurs, mais uniquement des comportements de sabotage, des comportements involontaires de sabotage.



D'ailleurs, les comportements de sabotage que j'ai listés sont pour la plupart des comportements encouragés par les entreprises, mais qui sont poussés à l'extrême ou systématisés. Par exemple, c'est bien de participer en réunion. Mais quand on participe trop, quand on fait des monologues, ça devient du sabotage. Ou encore, c'est bien d'utiliser l'intelligence collective pour résoudre des problèmes complexes. Mais quand on crée des comités pour résoudre chaque problème qui se présente, ça devient du sabotage.

Donc *il est plus pertinent de parler de comportement involontaire de sabotage que de saboteurs, dans nos entreprises actuelles.*

Un comportement, c'est le résultat de la rencontre entre un individu et son environnement.

Le comportement involontaire de sabotage a une part liée à l'individu, en général à cause d'un manque de compétences, que ce soit des savoir-faire ou des savoir-être.

Dans une entreprise qui ne pratique pas le feedback régulier et bienveillant, l'individu ne peut pas prendre conscience de ce comportement de sabotage, ni des compétences à développer pour le neutraliser.

Et dans ce cas, l'environnement de l'individu, c'est-à-dire l'entreprise, laisse s'installer les comportements de sabotage.

Mais l'entreprise peut être aussi directement responsable des comportements de sabotage involontaires de ses salariés. Rappelez-vous cette technique imparable de sabotage : « Appliquer tous les règlements à la lettre ».



Comment naissent les règlements d'une entreprise ?

Tout commence quand un collaborateur prend une initiative.

Parce qu'il doit décider rapidement.

Ou parce que le sujet lui semble assez simple et peu risqué pour pouvoir décider seul.

Ou parce qu'il n'y a pas encore de standard sur le sujet.

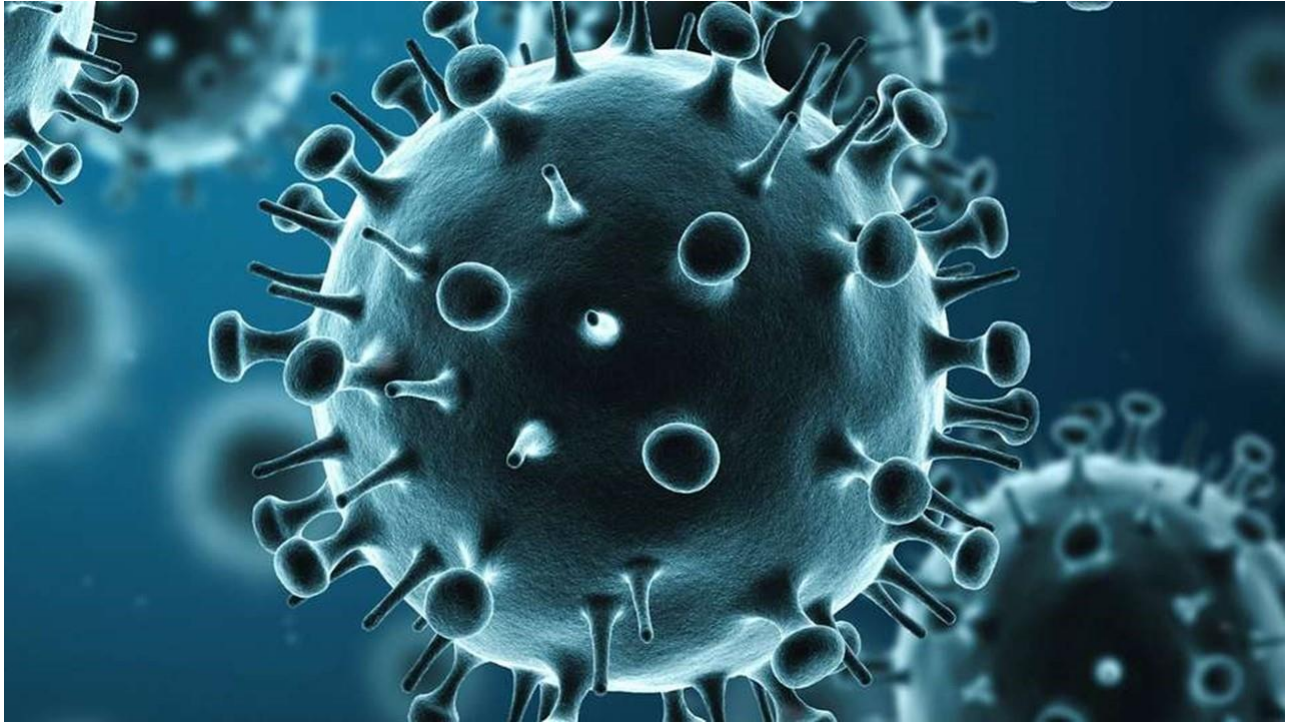
Ou encore parce que son chef lui a dit en entretien annuel qu'il doit faire preuve de plus d'autonomie.

Ou parce qu'il a l'habitude d'être autonome et qu'en général, ça se passe bien.

Bref. Il prend une initiative. Et un grain de sable se glisse dans la machine. Le résultat de son initiative est négatif pour l'entreprise. Pas besoin d'un gros impact. Il suffit que l'initiative coûte quelques dizaines d'euros à l'entreprise : il faut prendre des mesures pour que cela ne se reproduise plus.

Le management, les RH, ou encore la compta... bref, les fonctions « support » créent un règlement contraignant pour éviter que la même erreur ne se reproduise. Et en général, ils l'accompagnent d'un process et d'un outil, ajoutant un peu plus de bureaucratie à l'entreprise.

Un exemple parmi tant d'autres : la réservation de voyage, avec un outil à l'ergonomie douteuse et un processus de validation qui prend plusieurs jours.



Pourquoi ce type de règlements constitue du sabotage d'entreprise ?

Parce qu'il rajoute de la bureaucratie

Et parce qu'un règlement, c'est éternel. Vous avez déjà vu votre entreprise supprimer une règle ?

Et comme les règlements sont éternels, ils s'empilent à l'infini.

Parfois même, ils sont contradictoires entre eux...

Enfin, j'ai une pensée pour le collaborateur à l'origine du règlement, celui qui a pris une initiative. Toutes les fois où ses initiatives font gagner du temps ou de l'argent à l'entreprise, on ne lui dit rien, on ne le réprimande pas d'avoir pris une initiative, et on ne le remercie pas non plus de la valeur apportée. Il est même probable que l'entreprise ne soit pas consciente qu'il ait pris une initiative. Et la seule fois où il se plante un peu, on l'infantilise en mettant en place un règlement contraignant pour lui éviter, et éviter à tous les autres, de recommencer, peu importe qu'il ait compris son erreur ou pas. A votre avis, c'est quoi, son niveau de motivation après ça ? Et la chance qu'il prenne à nouveau une initiative ?

Donc les règlements contraignants, c'est le mal.



On voit que la culture de l'entreprise est responsable d'une grande partie des comportements de sabotage de ses collaborateurs, soit en les suscitant, soit en les laissant s'installer.

La culture de l'entreprise, c'est l'ensemble des règles explicites et implicites qui déterminent le fonctionnement de l'entreprise. En gros, c'est la façon dont on fait les choses chez nous.

Et *les comportements de sabotage des collaborateurs sont en général le reflet de la culture de l'entreprise et de ses dirigeants.*

Par exemple :

- Dans une entreprise où il est important de briller en réunion, il y aura beaucoup de sabotage par monologue.
- Dans une entreprise où on cherche des coupables plutôt que des solutions, il y aura beaucoup de demandes d'ordres écrits, beaucoup de temps passé à vérifier son travail avant de le livrer.
- Dans une entreprise où l'on ne fait pas confiance aux collaborateurs, il y aura beaucoup de règlements contraignants, et nous avons vu que ce sont des nids à sabotage.



En plus de réduire la productivité, le sabotage d'entreprise provoque la démotivation, exactement comme l'avait prévu l'OSS en 1944.

Dans les études sur la démotivation des collaborateurs, voici les facteurs de démotivation les plus cités :

- Le manque de reconnaissance
- Le management et les relations sociales
- La charge de travail
- Le manque d'intérêt du travail

Le manque de reconnaissance est carrément une consigne du manuel de sabotage simple, rappelez-vous :

Pour nuire au moral et avec lui, à la production, être agréable avec les travailleurs inefficaces, leur donner des promotions qu'ils ne méritent pas. Discriminer les travailleurs efficaces, se plaindre injustement de leur travail.

Par ailleurs, la charge de travail et le manque d'intérêt du travail sont nettement aggravés par le sabotage d'entreprise. Je ne compte plus les fois où j'ai entendu un collaborateur soupirer :

Je passe ma vie en réunion. Quand je ne suis pas en réunion, je dépile mes mails ou je réponds aux questions sur Slack. Il me reste à peine le temps de travailler. Alors la veille technologique, ou l'amélioration continue, tu vois...



Donc le sabotage d'entreprise nuit à la performance de l'entreprise et à l'épanouissement des collaborateurs.

Et en plus, il agit comme une spirale négative.

Le sabotage démotive les collaborateurs qui en sont la cible. Et le collaborateur découragé finit par choisir l'une de ces deux options : soit il quitte l'entreprise, soit il cède au « à quoi bon ».

Le « à quoi bon » le conduit à jouer le jeu comme les autres, pour survivre dans l'entreprise. Il commence à demander des ordres écrits, à appliquer les règlements à la lettre... Ainsi démotivé, il adopte lui aussi des comportements de sabotage, renforçant ainsi la spirale négative.



C'est pourquoi il est primordial de lutter contre le sabotage d'entreprise.

Et de faire d'une pierre deux coups, en ramenant performance et épanouissement dans nos entreprises.

Alors, comment on fait ? Comment lutte-t-on contre le sabotage d'entreprise ?

Comment lutter contre le sabotage d'entreprise ?

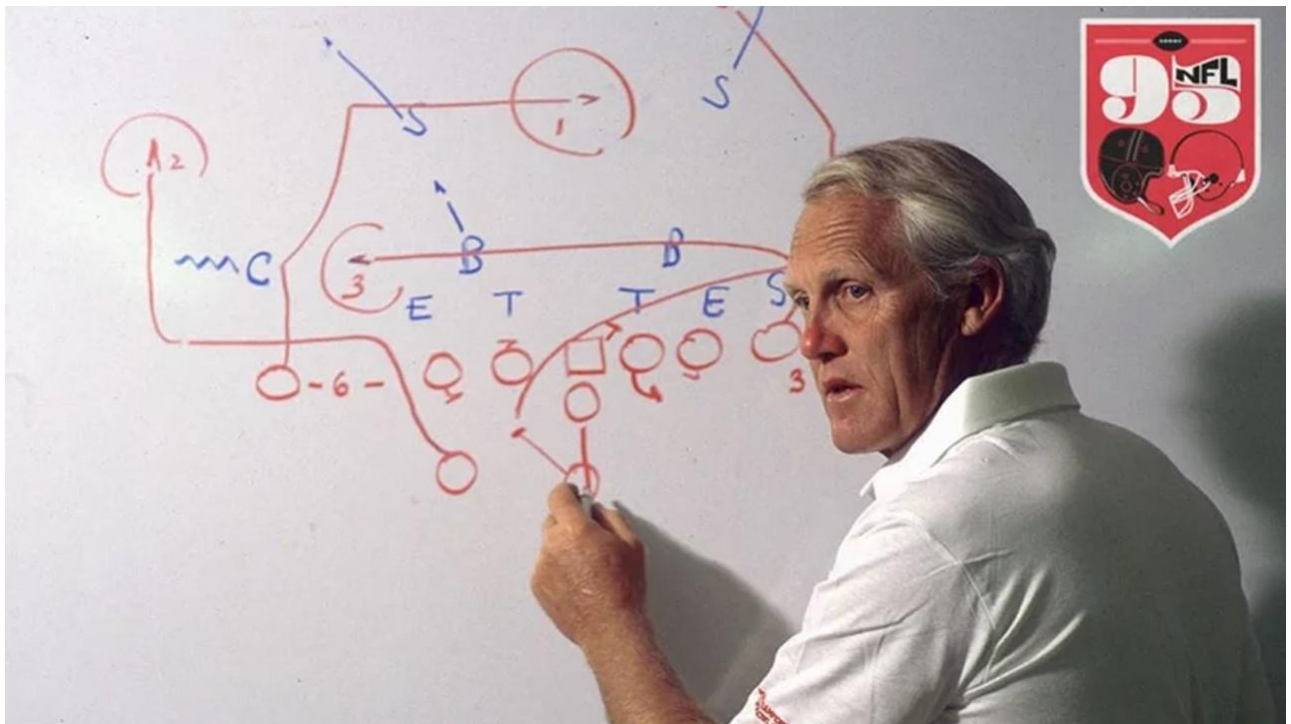
Quand j'ai lu le manuel de sabotage simple, j'ai remarqué que plusieurs pratiques de sabotage simple étaient l'exact négatif, ou presque, d'un élément du [manifeste agile](#).

Voici les meilleurs exemples :

Manuel de sabotage	Manifeste agile
Insister pour tout faire selon les chaînes de décision. Appliquer les règlements à la lettre.	Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils.
Même si des parties d'une commande peuvent être prêtes avant, ne les livrer que lorsque la commande est entièrement prête.	Livrer fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
Être agréable avec les travailleurs inefficaces. Leur donner des promotions qu'ils ne méritent pas. Discriminer les travailleurs efficaces, se plaindre injustement de leur travail.	Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
Réfléchir à des moyens d'augmenter le nombre de mouvements nécessaires dans votre travail.	La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.

Alors, pourquoi ça ne marche pas ? Pourquoi le manifeste agile ne suffit pas ?

On a vu avec le test de tout à l'heure que le sabotage simple est très présent dans nos entreprises, y compris dans les entreprises qui se disent agiles. Comment expliquer l'incapacité de l'agilité à neutraliser les comportements de sabotage ?



Pour mettre fin au sabotage d'entreprise, il faut adopter un nouvel état d'esprit : l'état d'esprit anti-saboteur.

Adopter un nouvel état d'esprit, ce n'est pas facile, car il faut prendre de nouvelles habitudes qui vont à l'encontre de tous nos réflexes.

L'OSS a été confronté au même problème, mais pour l'état d'esprit inverse, pour l'état d'esprit de sabotage. Comme le dit le manuel de sabotage, « la stupidité volontaire est contraire à la nature humaine ». L'OSS a donc réfléchi aux moyens de faciliter le changement d'état d'esprit chez les apprentis saboteurs.

Le manuel de sabotage utilise deux grands principes.

Le premier principe consiste à donner des exemples très précis, détaillant les instructions pas à pas. L'objectif est de rendre le sabotage facile à réaliser, pour aider l'apprenti saboteur à sauter le pas.

En voici un exemple, tiré du manuel de sabotage simple :



Saturer une éponge avec une solution épaisse d'amidon ou de sucre.

La presser fortement en forme de balle.

L'envelopper de ficelle et la faire sécher.

Quand l'éponge est complètement sèche, retirer la ficelle.

L'éponge aura la forme d'une petite balle dure.

La jeter dans les WC et tirer la chasse, ou l'introduire autrement dans une canalisation d'égout.

L'éponge va graduellement gonfler jusqu'à retrouver sa taille normale et boucher le système d'égouts.

Effectivement, avec des instructions aussi détaillées, n'importe qui peut mettre son entreprise dans ... l'embarras...

On voit que donner des exemples précis et détaillés facilite le premier pas dans le nouvel état d'esprit recherché (ici : le sabotage).

Le 2ème principe utilisé par l'OSS est de décliner le même genre de sabotage dans de nombreux contextes.



Par exemple, le manuel explique de nombreuses façons d'exploiter la poussière, la saleté, les déchets, en les mettant là où ils ne devraient pas être, pour créer des courts-circuits, pour endommager les machines, pour diminuer la qualité des routes en construction, etc...

L'OSS avait compris que les agents instructeurs ne pouvaient pas connaître tous les détails et les spécificités de chaque métier et de chaque organisation. Seul le saboteur pouvait trouver lui-même les sabotages les plus pertinents pour lui. En donnant de multiples exemples du même type de sabotage, les agents instructeurs entraînaient le saboteur à réfléchir à la façon d'adapter un exemple à son propre contexte de travail.

Donc pour faciliter un changement d'état d'esprit, il faut multiplier les exemples détaillés, en les déclinant dans plusieurs contextes.

Revenons au manifeste agile.



Le manifeste agile manipule des concepts très généraux, mais reste vague sur l'implémentation concrète. C'est pour cela qu'on a autant de méthodes agiles. Chaque méthode est une interprétation et une implémentation du manifeste.

On vient de voir que pour encourager un changement d'état d'esprit, il faut des exemples détaillés et déclinés dans plusieurs contextes.

C'est pour cela que le manifeste agile ne suffit pas à neutraliser le sabotage d'entreprise.

Pour lutter contre le sabotage, il faut un manuel d'anti-sabotage :

- Des exemples précis de techniques d'anti-sabotage, déclinées dans plusieurs champs d'application
- Des modes opératoires détaillés, qui permettent à chacun de devenir un anti-saboteur
- Des pratiques que chaque personne et chaque entreprise peut adapter à son contexte de travail



En 2019, quand j'ai donné cette session dans plusieurs conférences, j'ai annoncé que j'étais en train d'écrire un manuel d'anti-sabotage. Ce qui était vrai ! J'avais commencé un plan, j'avais beaucoup plus d'idées que ce qui pouvait rentrer dans un livre...

Et j'ai annoncé que je prévoyais de le publier au printemps 2020. J'ai même mis sur mon site un formulaire pour que les gens puissent s'inscrire sur une mailing list pour être informé de l'avancement de mon livre.

Et c'est comme ça que je me suis auto-sabotée...

Depuis, je n'arrive plus à travailler sur mon livre. Je n'ai pas écrit une ligne. Et pourtant, j'y pense souvent !

30 personnes environ se sont inscrites sur ma mailing list, dont certaines récemment. Et j'ai trop honte de ne pas avoir avancé pour écrire à ces personnes, pour leur dire ce qui se passe. Et j'ai au moins autant honte de ne pas leur écrire...

Voilà comment je me suis auto-sabotée.

Depuis, j'ai analysé le mécanisme de cet auto-sabotage. Pour faire simple : j'ai remplacé ma motivation intrinsèque par une motivation extrinsèque. Au lieu d'écrire le manuel pour changer le monde du travail, je devais le faire parce que je m'étais engagée...

On a tous des mécanismes d'auto-sabotage. Pour s'anti-saboter, il faut apprendre à les détecter, à les analyser, à les comprendre et à les éviter. Moi, ce qui m'aide, c'est la méditation, le développement personnel et écrire dans mon journal.

Depuis que j'ai compris cela, je l'explique en conférence et je refuse de m'engager à écrire un manuel d'anti-sabotage. Mais vous êtes en train de lire ceci, c'est donc que j'ai fini par

m'anti-saboter ! L'agilité m'a aidé à lutter contre mon perfectionnisme : j'ai accepté de construire le manuel de façon incrémentale, pour amener de la valeur le plus tôt possible aux personnes qui me le demandaient. Voici donc le « Minimum Viable Book » pour mon manuel d'anti-sabotage !

Plutôt que le manuel exhaustif que j'avais en tête au début, je vais vous donner quelques exemples de pratiques d'anti-sabotage autour de la communication.

Je vais vous parler d'une technologie qui n'existait pas encore à l'époque de l'OSS, mais si ça avait été le cas, je suis sûre qu'elle aurait figuré en bonne place dans le manuel de sabotage. Parce qu'il me semble que c'est une douleur universelle.

Il s'agit...



... du mail.

Quelques pratiques d'anti-sabotage

Le mail a beaucoup apporté à la communication dans les entreprises. C'est un outil, il n'est pas en soi bon ou mauvais. Ce sont nos pratiques qui en font un moyen de sabotage puissant.

Pourquoi je dis que c'est un outil de sabotage ?

Combien de temps passez-vous chaque jour à lire vos mails ?

Et à y répondre ?

Pensez à la dernière fois que vous êtes revenu de congé. Qu'avez-vous ressenti en découvrant le nombre de mails dans votre boîte de réception ?

Vous l'avez, là, le sentiment de sabotage ?

Le manifeste agile nous donne une pratique générale d'anti-sabotage : communiquer en face-à-face dès que c'est possible. C'est une excellente pratique.

Pour tous les cas où ce n'est pas possible, voici quelques comportements de sabotage concernant le mail et pour chacun, des pratiques d'anti-sabotage qui permettent de le neutraliser.



Premier comportement de sabotage par mail : la précaution excessive.

A l'écrit, on a tendance à être excessivement poli, surtout lorsqu'on écrit à des supérieurs hiérarchiques ou à des clients : on met des tournures de phrases alambiquées, des formules de politesse...

C'est une perte de temps à la lecture, mais aussi à l'écriture !

Je ne sais pas si c'est la même chose pour vous, mais je dépense une énergie folle à trouver une entrée en matière chaleureuse, à éviter toute formulation qui pourrait être mal interprétée ou prise comme un jugement, et surtout à trouver une fin qui maximise les chances que mon interlocuteur fasse ce que j'attends de lui...

Voici quelques pratiques d'anti-sabotage pour lutter contre la précaution excessive.

La perfection est atteinte, non pas lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter, mais lorsqu'il n'y a plus rien à retirer.

Antoine de Saint-Exupéry - Terre des hommes

- Faire des phrases courtes
- Éliminer au maximum les expressions qui n'apportent aucune valeur ajoutée au sens
- Envoyer des schémas en pièce jointe plutôt que de se lancer dans une explication longue et nébuleuse

Une astuce : *si c'est chiant à écrire, ça sera chiant à lire !*

Lorsque vous recevez ce genre d'explication longue et nébuleuse, faites un feedback à votre interlocuteur, et proposez-lui de binômer pour reformuler. Cela vous permettra à vous de comprendre le mail, et à lui d'améliorer sa concision

Pour aller encore plus loin, vous pouvez faire comme [Matti Schneider](#). Voici ce qu'il ajoute à sa signature mail, et j'ai trouvé ça brillant :

I welcome [VSRE](#) replies, and try to keep mine under [five.sentenc.es](#). Don't get offended, I'm just trying to survive email overload ;)

VSRE, c'est l'acronyme pour Very Short Reply Expected. La page [vsre.info](#) explique ce qu'est une réponse très courte (1 à 5 mots) et les bénéfices de cette pratique.

Si vous ajoutez une mention similaire dans votre signature :

- Vous perdrez moins de temps à écrire vos mails
- Vous recevrez probablement des mails plus courts
- Peut-être même que d'autres ajouteront également cette mention dans leur signature !

Et vous aurez vraiment gagné quand l'entreprise fera de cette pratique un standard en incluant la mention dans le modèle officiel de signature mail de l'entreprise.



Un autre exemple de sabotage avec les mails : les mails qui tombent aux oubliettes.

Vous savez ? Cette question, ou cette demande d'autorisation, que vous envoyez par mail à votre manager, à votre RH, ... et pour laquelle vous ne recevez aucune réponse ? Vous attendez impatiemment, parce que vous avez besoin de la réponse, ou de la validation, pour avancer dans votre travail... Mais rien ne vient...

Ça peut être tout simplement parce que votre interlocuteur n'est pas à jour dans ses mails.

Ça peut être aussi parce qu'il évite de répondre par écrit, pour ne pas avoir à s'engager, pour ne pas être tenu responsable. J'ai même rencontré une DRH qui allait jusqu'à s'en vanter...

J'ai élaboré une technique d'anti-sabotage puissante, qui marche dans les 2 cas : la validation tacite.



Par exemple, si j'ai besoin de l'autorisation de faire quelque chose, j'annonce à la personne que je vais le faire, *sauf réponse contraire de sa part d'ici telle date*.

De la même façon, si je ne suis pas sûre de la procédure à suivre, j'annonce quelles actions je vais mener, *sauf avis contraire de sa part d'ici telle date*.

Ainsi, si mon interlocuteur ne me répond pas avant la date définie, je suis officiellement autorisée à faire les choses à ma façon. Ou du moins, je pourrai montrer que j'ai agi de bonne foi. Et si mon interlocuteur n'est pas d'accord avec moi, il se retrouve obligé de répondre !



Vous allez me dire : « OK Emilie. Elles sont intéressantes, ces quelques pratiques, mais ce n'est pas avec ça que je vais éradiquer le sabotage dans mon entreprise. »

Et vous aurez raison.

C'est pour ça que je veux vous apporter plus que des pratiques toutes faites. Je veux vous rendre autonomes pour anti-saboter votre boîte.

Ce que je vous offre, c'est une véritable *démarche d'anti-sabotage, pour diffuser l'état d'esprit anti-saboteur dans vos entreprises.*

Démarche d'anti-sabotage

Pour mettre en œuvre cette démarche efficacement, il y a une chose essentielle à comprendre : *nous sommes tous des saboteurs, moi y compris.*

Le test de tout à l'heure pour évaluer si le sabotage d'entreprise est toujours d'actualité l'a montré. S'il y a autant de comportements de sabotage, c'est que nous en sommes tous un peu responsables.

Moi y compris ! En travaillant sur le sujet de l'anti-sabotage, j'ai réalisé que j'ai moi aussi des comportements involontaires de sabotage.

Par exemple, quand j'explique une idée en réunion, si je n'ai aucun retour verbal, j'ai tendance à croire que c'est parce que les participants n'ont pas compris ce que je voulais dire. Du coup, je réexplique la même chose d'une façon différente, encore, et encore. Et plus je parle, plus je vois que je perds les gens. Et plus je perds les gens, plus je parle...

Depuis que j'ai identifié ce comportement, j'essaie de neutraliser mon réflexe naturel en demandant à mes interlocuteurs ce qu'ils en pensent. Aller chercher le feedback m'aide à transformer mes monologues anxieux en discussions constructives.

Je me découvre régulièrement de nouveaux comportements de sabotage, et à chaque fois que cela m'arrive, j'expérimente de nouvelles pratiques pour neutraliser ce sabotage, je galère un temps pour prendre de nouvelles habitudes, jusqu'à ce qu'elles deviennent plus naturelles.

En fait, *l'anti-sabotage, c'est comme l'amélioration continue, ça n'est jamais terminé !*

Bon, et concrètement, que faire quand on est victime d'un comportement de sabotage ?



Lorsque vous êtes victime d'un comportement de sabotage, en général, cela vous met en colère. Avec des variations qui peuvent aller de l'agacement à la rage.

Plutôt que de réagir d'une façon impulsive, que vous pourriez regretter, ou au contraire de mariner dans votre jus et de laisser ce sabotage aspirer votre joie de vivre, je vous propose de prendre 3 grandes respirations puis d'appliquer la *méthode CIVIC*.

C, comme Célébrez votre colère



Nos émotions sont les signaux d'alerte qui nous permettent de réagir à notre environnement et de survivre. Nos émotions sont une force, et il est très important de les accueillir. C'est indispensable pour pouvoir dans un deuxième temps les gérer, c'est-à-dire les utiliser comme énergie pour enclencher un comportement constructif. D'ailleurs, émotion et motivation ont la même racine, « movere », qui signifie bouger en latin.

Plus vous vous entraînez à accueillir vos émotions, plus vous serez en mesure d'accepter celles des autres et de les aider à les gérer.

Donc remerciez votre colère : elle vous a permis d'identifier un levier d'amélioration pour votre épanouissement et pour la performance de l'entreprise.

I, comme Investiguez



Investiguez d'abord sur la raison de votre colère.

Quel comportement l'a déclenchée ? Est-ce la première fois que vous subissez ce comportement ? Si non, à quelle fréquence ?

Quel est l'impact pour vous ? Pour l'entreprise ?

Est-ce que l'une de vos propres actions a favorisé ce comportement ?

Est-ce qu'il y a un règlement ou un standard d'entreprise auquel votre collègue a dérogé ?

Ou au contraire, est-ce qu'il y a un règlement ou un standard d'entreprise qui a incité votre collègue à agir ainsi ?

Lorsque vous avez rassemblé suffisamment d'informations sur ce comportement de sabotage, il est temps de passer à l'étape suivante.

V, comme Verbalisez



Allez voir le collègue qui a eu ce comportement de sabotage. Pour ne pas devenir saboteur à votre tour, demandez-lui s'il a du temps à vous consacrer. Si ce n'est pas le cas, prenez rendez-vous.

Proposez-lui de discuter dans un environnement sécurisé, par exemple une salle de réunion. L'idée est de ne pas avoir de public, car une présence extérieure brouille l'authenticité des échanges.

Soyez aussi bienveillant avec lui que vous voudriez qu'on le soit avec vous pour vous parler d'un de vos propres comportements de sabotage.

Utilisez la communication non-violente pour expliquer le résultat de vos investigations et pour proposer de trouver une solution ensemble. Je rappelle *les 4 grandes étapes de la communication non-violente* : *les faits, les émotions, le besoin, la demande*.

Par exemple :

Ce matin, tu m'as envoyé une question par mail, sans notion d'urgence. Puis tu m'as envoyé un slack 10 minutes plus tard pour vérifier que j'avais bien reçu ton mail. J'ai ressenti de la colère quand j'ai lu ton slack. J'ai besoin que tu me fasses confiance sur ma capacité à organiser et prioriser mon travail. Est-ce que tu es d'accord pour m'expliquer ce qui s'est passé de ton côté, et ensuite qu'on réfléchisse ensemble à des solutions pour éviter ces situations qui sont désagréables pour tous les deux ?

I, comme Innovez ensemble.



Co-construisez des solutions que vous êtes tous les deux prêts à expérimenter.

En principe, en suivant la démarche que je vous ai indiquée, vous avez réuni les conditions pour discuter de façon bienveillante, partager vos points de vue, trouver des solutions efficaces et vous engager à les mettre en œuvre.

Avoir utilisé la communication non-violente pour faire du feedback est payant à cette étape-là aussi. *C'est parce qu'on a exprimé notre besoin qu'on peut trouver une solution réellement adaptée.*

Reprenons l'exemple du mail suivi d'un slack. Si mon besoin est la confiance en ma capacité à m'organiser et à prioriser, nous allons réfléchir à comment accuser réception de la demande et communiquer sur l'avancement. En revanche, si mon besoin est de ne pas être dérangé pendant mes périodes d'hyper-productivité, nous allons réfléchir à la façon de signaler ces périodes, et aux types d'urgences qui autorisent l'interruption.

Formalisez vos nouveaux engagements mutuels. Trouvez un moyen qui vous convient à tous les deux. Par exemple, vous pouvez mettre du fun dans cette étape en faisant une sketchnote de votre nouveau contrat.

Le fait de formaliser a deux avantages. D'abord, un artefact physique est un rappel de ce moment de collaboration efficace. Il aidera chacun de vous à ancrer les nouvelles pratiques qu'il s'est engagé à mettre en œuvre, pendant la phase délicate du changement d'habitude. L'autre avantage est que cela prépare l'étape suivante de la démarche CIVIC.

C, comme Communiquez

Il s'agit maintenant de généraliser les solutions que vous avez mises en œuvre.



Généraliser dans le temps, pour vous, en rendant explicite votre nouveau standard. C'est ce qu'a fait Matti en incluant sa politique sur les réponses courtes dans sa signature de mail.

Généraliser, c'est aussi généraliser dans l'entreprise, en partageant la nouvelle pratique que vous avez identifiée. Attention, il ne s'agit pas de faire de votre nouvelle pratique un règlement contraignant ! L'idée est de partager votre apprentissage avec le reste de l'entreprise, pour qu'il puisse inspirer les personnes qui en ont besoin.

Si l'entreprise est engagée dans une démarche globale d'anti-sabotage, elle aura mis en place des moyens de partager ces pratiques : wiki, rituels, channel slack dédié... Et si ce n'est pas le cas, vous avez sûrement des moyens de communiquer des infos au reste de l'entreprise : réseau social d'entreprise, channel général sur slack, stand-up d'entreprise...

Anti-sabotage Démarche CIVIC

Célébrez votre colère
Investiguez
Verbalisez
Innovez ensemble
Communiquiez



<https://www.peps.coach>

Au final, être dans une démarche d'anti-sabotage favorise :

- Le feedback
- La collaboration
- L'amélioration continue

Ça ne vous rappelle pas quelque chose ?

L'anti-sabotage permet de développer des valeurs indispensables à l'agilité. Pas l'agilité des méthodes, mais bien la culture agile.

Conclusion



Je crois que j'ai toujours été une anti-saboteuse.

Quand je vois quelque chose qui n'est pas optimal, j'essaie de l'améliorer. Quand j'ai l'impression que je ne peux pas faire mon travail correctement, je réagis.

Dans les entreprises où j'ai travaillé, je passais souvent pour une rebelle, voire une chieuse. On me reprochait de prendre les choses trop à cœur. Ou encore d'être trop émotionnelle.

Parce que je pointe du doigt ce qui fonctionne mal.

Parce que je me mets en colère quand je vois une injustice.

Parce que les problèmes des autres deviennent mes problèmes.

Parce que ça me blesse quand je ne suis pas acceptée comme je suis, avec mes forces et mes faiblesses.

Parce que je pleure quand on me prend pour ce que je ne suis pas.

Pendant longtemps, j'ai cru que j'étais en cause, que je n'étais pas normale, pas à la hauteur... J'alternais les périodes où j'essayais de rentrer dans le moule, où je perdais la motivation au travail et la joie de vivre, et les périodes où j'explosais et où j'avais envie de tout bousculer, de faire la révolution.

Jusqu'au jour où j'ai fait un burn-out. J'ai pu prendre du temps et surtout de la distance pour réfléchir. J'en ai discuté autour de moi, j'ai découvert qu'on était nombreux à avoir des expériences similaires. Et ça m'a donné envie de changer les choses.

Pour cela, je devais comprendre.

J'ai compris que lorsque je pointais du doigt un mauvais fonctionnement, mon interlocuteur entendait « tu fais mal ton travail », alors que je voulais dire « améliorons l'entreprise ensemble ». Probablement parce que *dans le monde du travail, on se sent jugé en permanence. Ce qui nous conduit à juger les autres, par mimétisme ou pour nous protéger.* J'ai compris aussi que je devais travailler sur ma façon de communiquer, pour qu'elle reflète mieux la bienveillance de mon intention.

Je savais que pour qu'une entreprise soit performante, il faut qu'elle s'améliore en continu. Et comme pour le sabotage pendant la seconde guerre mondiale, plutôt que de faire quelques actions très coûteuses, il vaut mieux installer un état d'esprit où chacun doit contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise, par des petites actions d'amélioration au quotidien.

J'ai compris que si une entreprise veut promouvoir cet état d'esprit d'amélioration continue, il faut que les collaborateurs se sentent suffisamment en sécurité pour dire ce qu'ils pensent, suffisamment en sécurité pour accueillir du feedback sans se sentir en danger, suffisamment en sécurité pour expérimenter en vue de faire bouger les choses, et ne pas craindre d'échouer.

J'ai découvert le concept de sécurité psychologique. La sécurité psychologique, c'est le fait de pouvoir être soi-même et de savoir qu'on est apprécié pour ce qu'on est. Et les psychologues nous apprennent que c'est une condition fondamentale à la performance et à l'épanouissement.

On a vu que la démarche d'anti-sabotage nous entraîne à :

- Accueillir nos émotions et celles des autres
- Être bienveillant
- Communiquer de façon ouverte et respectueuse

Ce sont les éléments fondamentaux de la sécurité psychologique. Et *la sécurité psychologique est indispensable à la performance et à l'épanouissement.*



L'épanouissement des collaborateurs est un sujet qui travaille énormément les entreprises, depuis quelques années.

Parce qu'épanouissement implique motivation et donc performance.

C'est pour cela qu'on a vu se multiplier les postes de Chief Happiness Officer, les babyfoots et les bars à smoothies dans les entreprises.

Sans grand résultat puisque selon une [étude de Gallup en 2017](#) :

En France, seuls 6% des collaborateurs sont pleinement engagés dans leur travail, 69% des collaborateurs ne sont pas engagés, et 25% sont activement désengagés.

L'anti-sabotage vous permet de retourner le problème.

Arrêtez d'investir sur l'épanouissement des collaborateurs dans le seul objectif d'améliorer la performance de l'entreprise.

Investissez plutôt sur une démarche d'anti-sabotage. Car *c'est en améliorant la performance de votre entreprise que vous développerez l'épanouissement de vos collaborateurs.*

Et ce n'est pas moi qui le dit, c'est la CIA.

L'autrice : Emilie Esposito

Je m'appelle Emilie Esposito, je suis coach d'entreprise.

Je rêve d'une société plus bienveillante, plus inclusive, plus respectueuse des humains et de la planète.

Je crois qu'on peut tous contribuer à notre échelle à rendre le monde meilleur. Pour apporter ma pierre à l'édifice, j'aide les entreprises qui changent le monde à réussir, et à réussir durablement !

Je me passionne pour ces entreprises qui considèrent que le profit est un moyen de démultiplier leur impact, et non une fin. Je les aide à développer :

- Une raison d'être qui contribue à améliorer le monde
- Une offre qui apporte une réelle valeur à l'écosystème
- Une culture d'entreprise qui se traduit dans le quotidien
- Une organisation qui facilite le travail

J'interviens en tant que coach, facilitatrice, consultante et formatrice. Je suis également conférencière.

Vous pouvez me retrouver :

- Sur mon site web : www.peps.coach
- Sur Twitter : [@EmilieEsposito](https://twitter.com/EmilieEsposito)
- Sur LinkedIn : [emilie-esposito](https://www.linkedin.com/in/emilie-esposito)
- Et bientôt sur Youtube !

Vous pouvez aussi m'écrire : emilie@peps.coach

Sources autour du sabotage simple

Mon travail sur l'anti-sabotage, et en particulier la vidéo de ma conférence :

<https://www.peps.coach/anti-sabotage>

La conférence par laquelle j'ai découvert le manuel de sabotage simple :

<https://www.youtube.com/watch?v=hSXSdrghoMk>

Le document original sous tous les

formats : http://www.gutenberg.org/ebooks/26184?msg=welcome_stranger

Comment la CIA le présente : <https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2012-featured-story-archive/simple-sabotage.html>

Article Hacking Social, qui traduit une partie du manuel de sabotage simple :

<https://www.hacking-social.com/2016/05/09/etre-stupide-ou-lart-du-sabotage-social-selon-les-lecons-de-la-cia/>

Une conférence de Bob Frisch à Microsoft sur le sabotage simple et comment le

neutraliser : <https://www.youtube.com/watch?v=nR1vXKNoizQ>

Le livre qui détaille le contenu de cette conférence de Bob Frisch : [Simple sabotage – Robert M. Galford](#)

La musique à écouter en lisant le manuel de sabotage : [Beastie Boys - Sabotage](#)

Source des images

Sabotage voie ferrée : <http://41emeriz3945.eklablog.com/06-les-combats-de-st-marcel-c25651770>

Sabotage fil électrique : Image de [Bruno Glätsch](#) sur [Pixabay](#)

Stupidité : Image de [Ryan McGuire](#) sur [Pixabay](#)

Train : <https://pxhere.com/fr/photo/1138790>

Steve Urkel : <https://i0.wp.com/www.prestige-digital.com/wp-content/uploads/2016/03/tv-characters-02.jpg?fit=1822%2C1367>

Comment on fait les bébés : <https://www.doctissimo.fr/psychologie/psychologie-infantile/comment-on-fait-les-bebes-que-repondre>

Virus : <https://www.futura-sciences.com/sante/dossiers/medecine-plus-grandes-decouvertes-medecine-1830/page/9/>

Désherbage : https://cdn.futura-sciences.com/buildsv6/images/wide1920/6/7/0/67076f7df4_120396_caron-desherbage-canonique.jpg

Démotivation : <https://www.muse-motivation.fr/blog/motivation-force-de-vente/quest-demotive-vos-collaborateurs/>

Cyclone : Image de [Wikimages](#) sur [Pixabay](#)

Se retrousser les manches : <http://www.elevatedcitizen.com/blog/2018/6/20/the-art-of-the-rolled-sleeve>

Entraîneur : <https://www.si.com/2014/05/28/nfl-history-95-objects-bill-walsh-49ers-coaching-tapes>

Toilettes bouchées : <http://debouchage-degorgement.e-monsite.com/>

Usine mal entretenue : <https://pxhere.com/fr/photo/1068727>

Voiture enfant : <https://www.coloriage-en-ligne.eu/coloriage-en-ligne-3-5-ans-6.php>

2CV : <https://www.2cv-restauration-vente.com/vente>

Ferrari : <https://www.autoplus.fr/ferrari/f8/actualite/Ferrari-F8-Tributo-V8-photos-Salon-Genève-2019-1536199.html>

Scier la branche : <https://www.ladn.eu/tech-a-suivre/intelligence-artificielle-travail-ia-travailleurs/>

Précaution excessive : <https://www.livingandloving.co.za/family/family-general-articles/are-you-an-overprotective-parent>

Seul au monde :

http://www.allocine.fr/video/player_gen_cmedia=19555233&cfilm=27770.html

Mariage : <https://saintantoinessaintserge.diocese49.org/mariage>

Objection : <https://www.asgard.gg/jeux-video/soles/ace-attorney-spirit-of-justice-date-de-sortie/>

Colère : <https://pxhere.com/fr/photo/894428>

Columbo : <https://medium.com/arscognitionis/what-columbo-can-teach-us-about-rationality-49d21380a1e6>

Discussion :

<https://www.goodhousekeeping.com/life/entertainment/g26195752/greys-anatomy-quotes/>

Retour vers le futur : <https://www.dailymotion.com/video/x3a113>

Crieur public : <https://www.rtl.fr/culture/medias-people/video-royal-baby-qui-est-tony-appleton-le-crieur-public-qui-a-annonce-la-naissance-7793125662>

Briser ses chaînes : <https://algarath-phoenix.com/2019/05/12/rien-ne-peut-resister-a-un-peuple-qui-a-decide-de-se-liberer-de-ses-chaines/>

Changer de perspective : <https://www.pexels.com/photo/binocular-country-lane-filter-focus-1421/>