



SYNTHESIS

UN AUTRE REGARD SUR LE TEMPS : FAIRE DU TEMPS SON ALLIÉ



PLATEFORME DE RÉFLEXION, DE FORMATION
ET D'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

P. 3

NOTRE PROPOSITION : UN PARCOURS DANS LE TEMPS

P. 7

TEMPS ET DISCERNEMENT

P. 8

Mieux vivre le temps, une approche philosophique

De la réactivité au sens

Temps et traitement de l'information, sortir de la tyrannie de l'instant

Rythmer le temps, la responsabilité du manager

TEMPS ET INITIATIVE

P. 10

Manager avec le temps, le temps du faire faire

Temps et prospective, de l'adaptation à l'anticipation

Temps et responsabilité sociale

Le temps d'écrire : la nécessité du mot juste

TEMPS ET OUVERTURE À L'AUTRE

P. 12

Le temps de la relation humaine

Temps et qualité de présence

Le temps du feed-back et de l'alignement

S'inspirer du temps chinois

NOS OUTILS

P. 14

L'OUTIL DE DISCERNEMENT PERSONNEL

P. 14

L'OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT

P. 15

L'OUTIL DE SUIVI

P. 16

AVANT-PROPOS

Depuis 1994, le cabinet Synthesis porte un autre regard sur le management. À travers la culture, les arts et la neurobiologie, nous proposons aux managers et dirigeants d'entreprise une approche sensible qui renforce leur capacité à manager dans un monde complexe, rapide, multiculturel.

Notre expérience de 20 ans d'accompagnement de comités exécutifs, comités de direction, futurs dirigeants et équipes opérationnelles sur différents continents nous a conduit à identifier trois axes majeurs de développement :

DISCERNEMENT, INITIATIVE, OUVERTURE À L'AUTRE.

CES TROIS ENJEUX DÉPENDENT DE NOTRE RELATION AU TEMPS.

L'accélération et l'augmentation des échanges d'informations, la confusion entre temps personnel et temps professionnel, les difficultés à concilier prise de distance et réactivité, le culte de l'instant et la nécessité de construire un monde responsable : tout ceci invite à considérer le temps non plus comme un ennemi à réduire mais comme un allié.

Notre réflexion sur le temps est conçue et animée par Christine Cayol, fondatrice de Synthesis, et Jean-Daniel Remond, conseiller scientifique du cabinet. Leur expérience auprès des grands dirigeants les conduit aujourd'hui à envisager le temps comme un partenaire et un levier de performance, qui renvoie aux interrogations les plus essentielles de nos vies : le sens, l'autre, l'avenir.



CHRISTINE CAYOL

Fondatrice de Synthesis et de Yishu 8 (Paris-Pékin)
Chevalier de la légion d'honneur
Administrateur du Musée Rodin à Paris

Philosophe et littéraire de formation, hypokhâgne et khâgne, troisième cycle de philosophie à l'École pratique des hautes études, Christine Cayol débute par l'enseignement de la philosophie en classe de terminale.

En 1994, elle fonde Synthesis, cabinet spécialisé dans l'accompagnement des dirigeants selon une méthode originale : le détour par l'art et la culture, « qui vise à rendre plus ouvert, plus sensible, plus humain. » Cette démarche consiste à aiguïser son regard, son écoute et l'ensemble de ses perceptions, afin de développer une intelligence sensible, plus créative et par là même plus efficace dans l'action.

En 2004, elle s'installe à Pékin et s'initie alors à la culture chinoise en s'impliquant entre autres dans l'apprentissage du mandarin. Depuis septembre 2008, elle enseigne à l'académie des Beaux-Arts de Pékin (CAFA) sur le thème « Comprendre la culture occidentale à travers la peinture ». En 2009, elle ouvre Synthesis Pékin, cabinet de conseil et de formation destiné aux entreprises internationales implantées en Chine et aux entreprises chinoises.

Au sein de Synthesis, Christine Cayol accompagne les dirigeants dans leur réflexion sur les questions managériales telles que l'innovation, le leadership, le discernement, par le biais de séminaires et de conférences. Forte de cette expérience, elle fait de Synthesis en 2014 une plateforme de réflexion et d'accompagnement des managers sur la question du « temps ».

Elle est l'auteur de :

“A quoi pensent les Chinois en regardant Mona Lisa ?”

Essai co-écrit avec le Professeur Wu.

Editions Tallandier 2012. Parution prévue en Chine fin 2014.

“Je suis catholique et j'ai mal”

Editions Seuil 2006. Parution en Italie en 2009.

“Voir est un art”

Editions Village Mondial 2004. Parution en Chine en 2008.

“L'Intelligence sensible, Picasso, Shakespeare, Hitchcock au secours de l'économie”

Editions Village Mondial 2003.

“L'art en Espagne 1936-1996”

Nouvelles Editions Françaises 1996.



JEAN-DANIEL REMOND

Coach de dirigeants et de hauts responsables
Psychologue et biologiste

Jean-Daniel Remond a été directeur général adjoint de la Croix-Rouge, directeur de la Société des Conseillers de Synthèse et directeur de l'Institut de Formation à la Médiation avant de fonder Europe et Cultures. Il est également Président de l'AADEF (Association Aide Enfance Famille).

Conseiller scientifique pour Synthesis, il propose une réflexion sur le fonctionnement de la personne et des équipes à partir des neurosciences.

Il est le concepteur d'outils de discernement personnel (questionnaires) qui permettent aux managers de porter un autre regard sur leur capacité à détecter les signaux faibles, à mesurer leur vigilance ou à identifier leurs modes relationnels.

En tant que coach, il permet aux managers d'établir ou de renforcer les liens entre l'art et la vie, la culture et l'action.

Il est l'auteur de :
“L'analyse sociale de la Ville”
Editions Masson 1978.

“La Paix, pourquoi pas ?”
Editions Hachette 1985.

“Une Mère Silencieuse ”
Editions Seuil 1999.

“Intelligence et Mutation : ensemble inventons demain”
Editions Ballan 2008.

VIVRE LE TEMPS COMME UN ALLIÉ

Le temps est l'enjeu du XXI^{ème} siècle pour les personnes comme pour les organisations.

La façon dont nous nous représentons le temps et dont nous l'éprouvons conditionne notre rapport aux autres, à l'efficacité et à l'avenir.

Il importe donc de mettre la question du temps au cœur de l'action, car le temps n'est pas seulement une contrainte ou une donnée, il est l'essence même de la réussite.

Un constat : « l'homme pressé » du XX^{ème} siècle ne supportant plus d'attendre, a donné naissance à « l'homme instant » du XXI^{ème} siècle, qui répond aux sollicitations qui lui sont faites sur ses écrans. Cette réactivité permanente consomme une quantité d'énergie physique et mentale importante, elle a un coût en termes d'intelligence, d'initiative et d'efficacité.

Notre démarche permet une prise de conscience de notre responsabilité dans la façon dont nous éprouvons le temps au quotidien. Elle permet de rythmer les différents temps, d'harmoniser temps professionnel et temps personnel, en prenant l'habitude de faire se croiser le temps horizontal de l'organisation avec le temps vertical de l'intelligence sensible.

NOTRE PROPOSITION : UN PARCOURS DANS LE TEMPS

Nous proposons un parcours dans le temps en deux étapes :

1 - UN DIAGNOSTIC

Ce diagnostic permet de rendre plus explicite la culture du temps propre à chaque organisation (langage, vocabulaire, habitudes). Il est élaboré notamment à partir d'entretiens individuels sur la relation au temps personnel et professionnel.

2 - UN DISPOSITIF

Les thématiques que nous proposons pour « faire du temps son allié » se déclinent en conférences (de 30 à 500 personnes), séminaires de deux jours en groupe (de 8 à 25 personnes), journée de réflexion et de sensibilisation (9h à 17h) et/ou accompagnement individuel (coaching centré sur la relation au temps).

Il s'agit de devenir acteur d'une nouvelle culture du temps dans l'entreprise, d'un temps plus coopératif et partagé, afin de :

- ▶ Discerner et décider
- ▶ Impulser et anticiper
- ▶ Développer une qualité de présence.

TEMPS ET DISCERNEMENT

MIEUX VIVRE LE TEMPS, UNE APPROCHE PHILOSOPHIQUE

Mieux vivre notre temps est une quête que nous poursuivons tous.

Il ne s'agit pas seulement de mieux le « gérer » mais de tenter de lui donner une autre qualité, un autre sens.

Philosophe en méditation - Rembrandt



Thèmes traités :

- ▶ Le temps à l'heure des nouvelles technologies : quels enjeux aujourd'hui ?
- ▶ Notre rapport à l'incertitude : temps et risque, temps et confiance, temps et création.
- ▶ Sénèque au secours de notre rapport au temps ? une sagesse du temps.

UN DÉTOUR PAR LA PHILOSOPHIE

DE LA RÉACTIVITÉ AU SENS

L'autorité ou l'art de faire grandir repose sur l'intuition, l'art d'exprimer ses émotions et la volonté d'exercer une influence positive.

Tout ceci relève du discernement.

Le Grand Pin - Cézanne



Thèmes traités :

- ▶ À l'heure de la consommation des images et des informations, que signifie prendre le temps de voir ?
- ▶ La force de l'expression collective, d'un point de vue à partager : de l'opposition des points de vue à l'apposition des regards ?
- ▶ Les pratiques du discernement : concilier impression immédiate et approfondissement.

UN DÉTOUR PAR LE CINÉMA ET LA PEINTURE

TEMPS ET DISCERNEMENT

TEMPS ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION, SORTIR DE LA TYRANNIE DE L'INSTANT

Les neurosciences permettent de comprendre ce que la révolution numérique exige de notre système nerveux.



Thèmes traités :

- ▶ Traitement ou saturation d'information, où placer le curseur ?
- ▶ Sortir de la réactivité permanente : changer d'espace pour changer de temps.
- ▶ Le temps facteur de stress ou d'énergie ?

UN DÉTOUR PAR LES NEUROSCIENCES

RYTHMER LE TEMPS, LA RESPONSABILITÉ DU MANAGER

Sentir et insuffler des changements de rythmes pour concilier le temps contraint des « horloges et des échéances » et une durée sensible plus intérieure qui maintient l'énergie collective.



Thèmes traités :

- ▶ Le rythme et le tempo : trouver son propre rythme managérial.
- ▶ La puissance du silence dans un monde saturé d'informations.
- ▶ Rester connecté à soi-même et aux autres, manager par l'écoute, en vue d'une harmonie collective.

UN DÉTOUR PAR LA MUSIQUE

TEMPS ET INITIATIVE

MANAGER AVEC LE TEMPS, LE TEMPS DU FAIRE FAIRE

La manière dont le manager vit la contrainte temps génère des positionnements très différents en termes d'engagement, d'interaction et de coresponsabilité.



© Pascal Victor / Artcom.Art

Thèmes traités :

- ▶ Découvrir qu'il existe différentes manières d'habiter et de partager le temps.
- ▶ Identifier comment ces diverses approches du temps font surgir des sens différents pour l'action.
- ▶ Evaluer comment ces différentes modalités permettent au groupe de se projeter dans le temps.

UN DÉTOUR PAR LE THÉÂTRE ET LE RÔLE DU METTEUR EN SCÈNE

TEMPS ET PROSPECTIVE, DE L'ADAPTATION À L'ANTICIPATION

L'anticipation passe par une attitude prospective et une certaine vision de l'avenir.



People in the Sun - Edward Hopper

Thèmes traités :

- ▶ Les fondements de la prospective : de Gaston Berger et Bertrand de Jouvenel aux travaux actuels.
- ▶ Identification des trois phases : analyse des possibles, regard sur des probables, définition d'un souhaitable.
- ▶ Le projet d'entreprise comme expression d'une organisation à moyen terme.

UN DÉTOUR PAR L'ART CONTEMPORAIN

TEMPS ET INITIATIVE

TEMPS ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

La responsabilité sociale est une question d'ordre philosophique et existentielle qui interroge notre rapport au temps, dans un souci de semer, de construire, de transmettre.



La chute d'Icare - Pieter Bruegel

Thèmes traités :

- ▶ Instiller une culture du temps comme durée : passé, présent, futur.
- ▶ Prendre le temps de la construction d'un récit et du partage d'une histoire commune.
- ▶ Intégrer dans son mode de management et ses prises de décision une éthique du temps long, de l'attention aux autres et du respect des équilibres.

UN DÉTOUR PAR LA PEINTURE ET LA PHILOSOPHIE

LE TEMPS D'ÉCRIRE : LA NÉCESSITÉ DU MOT JUSTE

L'expression par courriels et les besoins de communications instantanées peuvent produire une dilution du sens et des interprétations souvent arbitraires. Ecrire peut être un acte d'une extrême efficacité dès lors que l'expression s'avère précise, porteuse d'une intention claire et assumée.



Dripping - Jackson Pollock

Thèmes traités :

- ▶ De Stendhal aux courriels : que veut dire soigner son expression?
- ▶ De la recherche du sens à son expression : savoir choisir ses mots.
- ▶ Les différents registres de l'expression.
- ▶ « Soigner » son écriture en gagnant en concision.

UN DÉTOUR PAR L'ÉCRITURE

TEMPS ET OUVERTURE À L'AUTRE

LE TEMPS DE LA RELATION HUMAINE

L'information a pris le pas sur le temps de l'échange et de la relation, or coopérer, c'est avant tout se comprendre, avancer ensemble.



La Visitation - Pontormo

Thèmes traités :

- ▶ Distinguer traitement des informations et traitement des personnes.
- ▶ Prendre le temps de rencontrer l'autre dans un cadre professionnel : le rapport à la personne et à la fonction.
- ▶ Se « former » à la relation : équilibrer le « sensible » et le « rationnel », l'empathie et la capacité à faire avancer.

UN DÉTOUR PAR LES ŒUVRES D'ART ET LE THÉÂTRE

TEMPS ET QUALITÉ DE PRÉSENCE

Dans un monde où de plus en plus d'échanges se font sur un mode désincarné et virtuel, il importe d'accorder au mode présentiel sa puissance d'efficacité. La qualité de présence renforce l'autorité, la liberté dans l'échange et l'anticipation.



Le Condottiere - Messine

Thèmes traités :

- ▶ L'importance du regard, de l'écoute et de la confiance.
- ▶ Se libérer de l'activisme et de la recherche systématique de résultats.
- ▶ Concilier la personne et la fonction dans la relation aux autres.

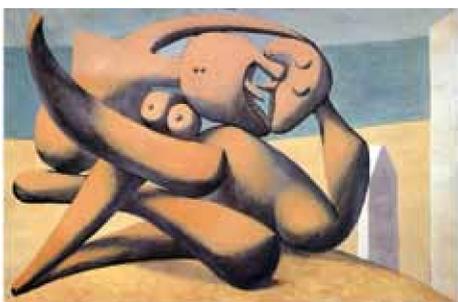
UN DÉTOUR PAR LE CORPS, LA VOIX ET LE THÉÂTRE

TEMPS ET OUVERTURE À L'AUTRE

LE TEMPS DU FEED-BACK ET DE L'ALIGNEMENT

Les organisations exigent d'aller toujours de l'avant (anticiper, prévoir, inventer...) parfois au détriment d'un « retour sur ». Or le « feed-back » permet d'aller de l'avant en tirant des leçons sur ce qui s'est dit, passé et sur la façon dont les informations sont perçues.

*Figures au bord de la mer
Pablo Picasso*



Thèmes traités :

- ▶ Partage et responsabilité du sens de l'action.
- ▶ Les différents types de feed-back.
- ▶ Le courage du feed-back.
- ▶ Le plaisir du feed-back et son utilité.

UN DÉTOUR PAR LA PRATIQUE DU METTEUR EN SCÈNE ET DES ACTEURS

S'INSPIRER DU TEMPS CHINOIS

Prendre conscience de la diversité de nos rapports au temps selon les personnes mais aussi selon les cultures, invite à nous interroger sur la dimension culturelle du temps et de son organisation dans les sociétés. La culture chinoise est une source d'inspiration pour penser le temps autrement.

Deux amis sous la lune – Shi Tao



Thèmes traités :

- ▶ La part de l'improvisation au regard de l'adaptabilité permanente ?
- ▶ Le temps de la cuisson : le « cru » et le « cuit » sont des critères qui orientent l'action et les coopérations.
- ▶ Le temps de l'intégration et de l'activité : l'efficacité chinoise.
- ▶ Le temps du processus : sortir d'une vision linéaire et avoir une vision long terme.

UN DÉTOUR PAR DES ŒUVRES-CLEFS DE LA CULTURE CHINOISE

NOS OUTILS

L'OUTIL DE DISCERNEMENT PERSONNEL

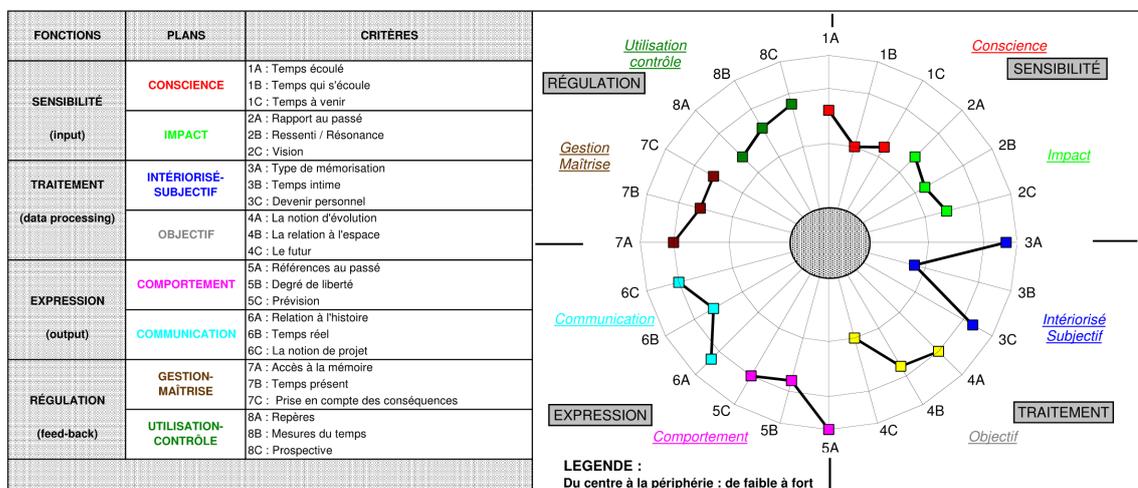
Afin de permettre à chacun dans l'entreprise de s'interroger personnellement sur son « rapport au temps » et de se sentir plus libre et plus responsable, nous avons mis en place un outil de discernement personnel, élaboré par Jean-Daniel Remond.

Ce questionnaire composé de 144 questions est spécifiquement conçu pour susciter une prise de conscience personnelle sur le rapport que chacun entretient avec le temps et ce que cela implique chez les autres :

TEMPS LINÉAIRE ET TEMPS CYCLIQUE,
TEMPS ET GESTION DE L'ÉNERGIE,
TEMPS ET RELATION À L'AUTRE.

Les réponses sont traitées et analysées et les résultats sont présentés lors d'un entretien individuel ou en débriefing collectif au cours d'un séminaire.

Un exemple de graphe de résultats :



L'OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT

Nous proposons une journée d'accompagnement personnalisé sur le thème du temps.

Cette journée est centrée sur une mise à plat des différents points forts et des déficiences éventuelles que le manager peut rencontrer face à son rapport au temps dans l'exercice de sa fonction.

Cette journée est aussi l'occasion d'un travail sur la manière dont le manager gère son énergie, afin de pouvoir en disposer au mieux.

Elle permet de l'aider à alterner davantage les différents temps, dans sa vie personnelle et professionnelle.

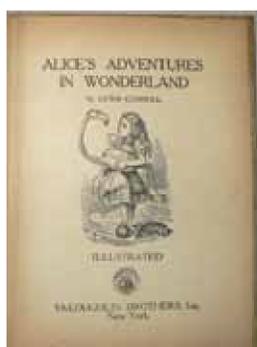


Les bulles de savon - Edouard Manet

L'OUTIL DE SUIVI

Nous proposons un suivi afin d'inscrire cette réflexion dans la durée pour en faire une éthique personnelle quotidienne.

Sur une période de six mois, nous vous adresserons chaque semaine des références essentielles pour nourrir votre réflexion sur le temps.



L'écoute - Henri de Müller



La Persistance de la Mémoire
Salvador Dalí



Cet accompagnement, sous forme de conseils individuels et personnalisés permet :

- ▶ d'entretenir et d'alimenter une autre vision du temps,
- ▶ de vous aider à retrouver une autonomie et un plaisir dans un emploi du temps contraint,
- ▶ de ressentir le temps comme un allié, source d'initiative et d'efficacité.

ILS NOUS FONT CONFIANCE

ALTRAN • ALSTOM • BERNARD CONTROLS • CANAL+ •
EN3S • EDRAM • HSBC • L'OREAL • LVMH • MICHAEL
PAGE • ORANGE • PSA-PEUGEOT CITROËN • RENAULT •
SASAC (CENTRE DE FORMATION DE L'ADMINISTRATION
CHINOISE) • SEPHORA • TOTAL • UNIVERSITÉS DE
NANKIN ET DE WUHAN • VALLOUREC • VIACCESS...

RETROUVEZ L'ACTUALITÉ DE SYNTHESIS

WWW.SYNTHESIS.FR



SYNTHESIS

65 boulevard de Courcelles – 75008 Paris

Tél : (+33) 01 44 01 09 11

contact@synthesis.fr



CONFÉRENCES • SÉMINAIRES • COACHING