Daniel Morel

Décider, porter, transmettre

Formation de l'exécutif · CFDT Transports Bretagne · 2 jours

Avec Daniel Morel · Version 2026

I

JOUR 1 · LA VISION ET LES INTERLOCUTEURS

Ouverture

Pourquoi ces deux jours ?

Depuis l'élection, l'exéco **est l'instance de décision** du syndicat. Le secrétaire général signe comme représentant légal ; la décision, elle, est collective.

Il n'y a pas d'instance au-dessus de vous.

> La première formation a fissuré « l'affaire personnelle ». Ces deux jours passent à la deuxième vitesse : prendre conscience de votre pouvoir, et vous outiller pour l'exercer.

Objectifs de la formation

À l'issue des deux jours, chaque membre de l'exéco sera en capacité de :

- Repérer quand il ou elle passe de son **rôle** à son **personnage**, et revenir à son rôle
- Partager une **vision** commune du syndicat et de sa raison d'être
- Dresser la **carte des interlocuteurs** : ce qu'ils attendent, ce qu'ils craignent, ce que nous attendons d'eux
- Penser en **stratège** à son niveau : gérer et développer ; plan, stratégie, tactique
- Situer ses actions dans les **trois cercles** et doser les leviers du rapport de force
- Utiliser la **question**, le **silence** et l'**observation**, puis se positionner

Le programme

Jour 1 · La vision et les interlocuteurs

- Personnage ou rôle
- La vision
- La carte des interlocuteurs
- Stratégie, pas « politique »

Jour 2 · La mission et les outils du DS

- Mission, identité, croyances
- Motivations et émotions
- Les trois cercles et les leviers
- Écouter, observer, questionner, se taire
- Auto-évaluation à chaud
- Clôture

Notre façon de travailler

Seul·e, à trois, ensemble

À chaque question : d'abord individuel, puis en trio, puis mise en commun au paperboard.

Des actes, pas des personnes

On analyse des façons de faire. Personne n'est jugé·e.

Confidentialité

Ce qui se dit des situations et des personnes reste dans la salle.

Prise de conscience

Le but n'est pas la maîtrise en deux jours : c'est de savoir ce que l'on ne savait pas.

?

Depuis la dernière formation : une situation où j'ai décidé, et une où j'ai demandé l'autorisation.

Tour de table · 2 minutes chacun·e

JOUR 1 → JOUR 2 · FIL DES SÉQUENCES

Les stations-quiz Cap Exéco

Un quiz court à la fin de chaque séquence : on ancre les apports et on fait monter sa ligne.

JEU 5

FORMAT
Appli, par ligne (4 équipes)

DURÉE
3 mn × 8 stations

CE QUE ÇA TRAVAILLE
Mémorisation, esprit d'équipe

1. Scannez le QR code, inscrivez-vous et rejoignez une **ligne** : Armor, Finistère, Vilaine ou Morbihan.
2. À la fin de chaque séquence, l'animateur·rice **ouvre la station** : 3 questions, 10 pts par bonne réponse au premier essai.
3. Les points font monter le niveau de votre ligne sur le tableau de bord projeté.

execo.marc-renault.com/app
onglet Jeux

> **Au débriefing** · qu'avons-nous retenu ? Qu'est-ce qui reste flou ?

II

Personnage ou rôle

?

Est-ce que la situation me sert, ou est-ce que je sers la situation ?

Le personnage et le rôle

Coincé·e dans son personnage

Je me sers de la situation pour **exister**. Toute situation est une occasion d'être reconnu·e.

J'en fais une affaire personnelle

Dans son rôle

J'investis mon rôle pour **contribuer à la mission**. La situation est un dossier à faire avancer.

J'en fais une affaire professionnelle

> Ce n'est ni le bien ni le mal : c'est un repère pour savoir où l'on est. On ne sait jamais où l'on est quand on n'a pas la carte.

Pourquoi en fait-on une affaire personnelle ?

1. Quelque chose touche ce que je crois être mon **identité**
2. Comme je me suis identifié·e à mon personnage, c'est lui qui se sent attaqué
3. Il vient à la rescousse : sa mission devient **survivre**

Les 4 réflexes du personnage

- Me regarder avec les yeux des autres
- Vouloir avoir raison
- Vouloir contrôler
- Toujours plus

L'échelle de Dilts, en miroir

Niveau	Coincé·e dans le personnage	Dans le rôle de DS
Vision	La situation est une occasion d'exister	Une vision syndicale partagée
Mission	Se mettre en avant, survivre	Faire vivre, durer, grandir le syndicat
Identité	Mon personnage	DS, partenaire social
Croyances	Tout est une occasion d'exister	Je n'en fais jamais une affaire personnelle
Motivations	Amour, sécurité, reconnaissance	Justice, lien social…
Émotions	Angoisse de manquer son moment	Calme, stabilité, maîtrise de soi
Compétences	Avoir raison, contrôler, argumenter	Écouter, questionner, se taire
Comportements	Argumenter sans plan	Questionner, observer, se positionner

Premier passage, rapide et instinctif

On remplit ensemble les deux colonnes au paperboard, niveau par niveau, sans approfondir.

- Quand vous êtes coincé·e dans votre ego, **comment percevez-vous la situation** ?
- Quelle est alors **votre mission** ? Vos objectifs ?
- Quelles **croyances** ? Quel **état émotionnel** ?
- À quels **comportements** avez-vous accès ? Quel **résultat** dans l'environnement ?

> On y reviendra niveau par niveau. Le but de ce premier passage : avoir la carte sous les yeux.

III

La vision

?

Qu'est-ce que le syndicalisme ? Quelle est la raison d'être de notre syndicat ?

Seul·e 10 mn · en trio 20 mn · ensemble 40 mn

Ce qu'il y a dans une vision

Qui ?

Qui est dans notre vision ? Qui y manque ?

Quoi ?

Qu'est-ce qui s'y joue ? Quelles actions sont en train de s'y passer ?

Pourquoi ?

Pourquoi est-ce ainsi aujourd'hui ?

Comment ?

Comment allons-nous vers ce que nous voulons ?

> Pourquoi avoir une vision ? Parce que, partagée, elle crée la dynamique du groupe et donne un sens à chaque décision.

Une vision derrière chaque action

Pourquoi s'accrocher à une entreprise qui va déposer le bilan ?

Pour les salarié·es

S'y prendre tôt, c'est pouvoir négocier du **supra-légal**. Trop tard, tout est déjà fléché ailleurs.

Pour le syndicat

Être présent·e sur le terrain, dans les réseaux, auprès des élu·es et de la DREETS : on montre que le syndicat est vivant.

Plus on nous appelle, plus nous sommes pertinents.

Notre vision commune

Formulons-la ensemble, en **une phrase**.

> Les écarts entre nos visions ne sont pas un problème : c'est le matériau. Si chacun·e voit un monde différent, il faut à un moment les faire correspondre.

IV

La carte des interlocuteurs



Qui sont nos interlocuteurs ?

Seul·e : listez-les tous · 10 mn

Personne n'est à oublier

Dans le syndicat

- Salarié·es non adhérent·es (prospects)
- Adhérent·es
- Autres DS
- L'exéco
- Les instances nationales CFDT

Dans l'entreprise

- Directions locales et groupe
- Comité de groupe
- Autres syndicats

Autour

- Organisations patronales du transport (fédérations, branche)
- Député·es, sénateur·rices, élu·es locaux, Région
- DREETS, inspection, médecine du travail
- Presse
- Autres secteurs : l'agroalimentaire, via la température dirigée

Pour chaque interlocuteur, trois questions

Interlocuteur	Qu'attend-il de nous ?	Que craint-il ?	Qu'attendons-nous de lui ?
Un patron	Un partenaire pour trouver des solutions	Le blocage, l'atteinte à son image	Des réponses, des engagements écrits
Une organisation patronale	Un interlocuteur syndical stable et représentatif	Un conflit qui s'étend à toute la profession, l'image du secteur	L'ouverture d'une négociation de branche, des engagements sur l'emploi
Un·e inspecteur·rice du travail	Des faits précis	Être instrumentalisé·e	Un contrôle, un rappel du droit
Un·e salarié·e non adhérent·e	Être écouté·e, défendu·e	Être exposé·e	Son adhésion, son engagement

> On sort des fantasmes : l'inspecteur du travail aussi est un professionnel, avec son échelle de Dilts. Lui aussi peut en faire une affaire personnelle.

Pourquoi travailler avec nous ?

Pourquoi ces interlocuteurs préféreraient-ils travailler avec la CFDT plutôt qu'avec un autre ? Avec **toi** plutôt qu'avec un autre ?

- La qualité d'écoute
- La pertinence des questions
- Le fait de ne jamais en faire une affaire personnelle
- La fiabilité : ce qui est dit est tenu

Recruter, c'est aussi séduire : proposer une vision qui fait sortir la personne de la sienne.

V

Stratégie, pas « politique »



« Moi, je ne fais pas de politique, je suis syndicaliste. » Qu'est-ce que cette phrase vous empêche de faire ?

Arrêter de dire « le côté politique »

Ce que le mot fait

Il fait fuir. Il réserve la réflexion aux « grands » et laisse la gestion au terrain. C'est dénigrant.

Ce qu'il faut dire

La **stratégie**. Elle existe à tous les niveaux, avec les mêmes compétences : écoute, questionnement, plan.

Et les politiques ?

Une **catégorie d'interlocuteurs** : élu·es, Région. Parfois la stratégie se joue chez eux, c'est tout.

> Vouloir faire évoluer un modèle « tête qui pense, bras qui exécutent » en reproduisant ce modèle dans le syndicat, c'est refaire plus de la même chose.

Gérer ou développer

Gérer

Maintenir. Remplacer un adhérent qui part. Tenir les comptes.

Cela demande aussi de la stratégie

Développer

Faire évoluer. Viser +10 % d'adhérent·es. Structurer, peser, recruter.

C'est là que se joue l'avenir

Plan, stratégie, tactique

	Ce que c'est	Exemple
Le plan	Où l'on va	Faire reconnaître qu'il n'y a pas de plan social en Bretagne
La stratégie	Avec quels interlocuteurs et quels leviers	Faire poser la question au PDG en comité de groupe, et la faire inscrire au procès-verbal
La tactique	Les gestes du moment	Ne pas sourire d'entrée, pour ne pas montrer qu'on cherche l'approbation

JOUR 1 · STRATÉGIE À SON NIVEAU

Décider ou demander ?

Cinq situations d'exéco et de DS. Laquelle de vos réponses vous garde dans votre rôle de décisionnaire ?



FORMAT
Toute la salle, vote en direct

DURÉE
10 mn

CE QUE ÇA TRAVAILLE
Se savoir décisionnaire, rester dans son rôle

1. Une situation s'affiche, avec trois réponses possibles.
2. Chacun·e vote pour la réponse qu'il ou elle donnerait vraiment.
3. Les points et le commentaire s'affichent : on discute les choix qui partagent la salle.

> **Au débriefing** · où, dans nos pratiques, demandons-nous encore l'autorisation ?

execo.marc-renault.com/app
onglet Jeux

Bilan du jour 1

Chacun·e nomme **une prise de conscience** de la journée.

> Demain : la mission, et les outils du DS.

Daniel Morel

Décider, porter, transmettre

Jour 2 · La mission et les outils du DS

Avec Daniel Morel · Version 2026

VI

JOUR 2

Mission, identité, croyances



Quelle est la mission de notre syndicat ? Et celle d'un DS ?

Seul·e · en trio · ensemble

La mission

Du syndicat

Le faire **vivre, durer et grandir**. Faire entrer des gens. Être acteur de l'action sociale, dans l'entreprise, en Bretagne, en France.

Pas seulement « la lutte » ou « gérer un conflit »

Du DS

Être l'**interlocuteur professionnel** face à tous les partenaires, et faire évoluer chaque relation dans le sens de la vision syndicale.

Les identités du DS

Négociateur·rice

Face à la direction.

Partenaire social

À égalité avec le patron.

« Commercial »

Il invite, il fait adhérer.

Pédagogue

Il explique, il forme.

Communicant·e

Il porte des messages.

Écoutant·e

Il accueille, parfois comme un·e assistant·e social·e.

> Un DS qui n'est que défenseur des droits : comment fait-il entrer de nouvelles personnes ? Comment fait-il durer le syndicat ?

Les croyances utiles

- Je n'en fais **jamais** une affaire personnelle
- Nous sommes tous des **partenaires sociaux**, à égalité
- Chaque interlocuteur compte ; je n'en ignore aucun
- Je suis décisionnaire à mon niveau

> Le complexe d'infériorité face au patron, c'est déjà en avoir fait une affaire personnelle.

JOUR 2 · MISSION, IDENTITÉ, CROYANCES

L'échelle en miroir

Chacun·e revit un moment où il ou elle en a fait une affaire personnelle, et monte l'échelle avec un·e coach.



FORMAT	DURÉE	CE QUE ÇA TRAVAILLE
Binômes coach / explorateur·rice, sur l'appli	25 mn (2 × 12)	Se repérer entre personnage et rôle

1. L'explorateur·rice choisit un moment vécu. Le ou la **coach** lit la question de chaque niveau sur son téléphone.
2. On répond à voix haute, puis on se positionne : **côté DS**, **entre les deux** ou **côté personnage**.
3. Au sommet (la mission), on **redescend** et on écrit une action concrète. Puis on inverse les rôles.

> **Au débriefing** · à quel niveau le groupe bascule-t-il le plus vers le personnage ?

execo.marc-renault.com/app
onglet Jeux

VII

Motivations et émotions



Qu'est-ce qui vous fait agir ?

On parle de motivations plutôt que de valeurs

Le moteur du DS n'est pas égotique

Ce qui ne tient pas

La reconnaissance, l'amour, la sécurité. Si c'est pour être reconnu·e, tu t'es trompé·e de côté : tu la trouveras ailleurs.

Ce qui tient

La justice, le lien social, l'envie que les autres aient prise sur leur vie de travail…

Les valeurs de la CFDT

Émancipation
Chacun·e peut se prendre en charge et agir ensemble.

Solidarité
Entre salarié·es, générations, territoires.

Égalité
Contre toutes les exclusions.

Démocratie
Avoir prise sur sa vie, du poste de travail au syndicat.

Indépendance
Vis-à-vis de l'État, des partis, des religions et des directions.

> Mettons nos motivations en regard de ces cinq valeurs : lesquelles se rejoignent ?

Les émotions selon la situation

Situation	L'état émotionnel utile
Défendre un salarié aux prud'hommes	Détermination, stabilité
Accueillir un nouvel adhérent	Bienveillance, chaleur
Négocier avec la direction	Calme, maîtrise de soi
Recevoir une nouvelle qui nous touche	Stabilité : on encaisse, on ne réagit pas tout de suite

VIII

Les trois cercles et les leviers

Les trois cercles

Cercle d'objectif

Ce qui est **sous mon contrôle**. Y agir, c'est sortir de la position de victime.

Rédiger, distribuer, appeler, demander

Cercle d'influence

Ce qui n'est pas sous mon contrôle, mais sur quoi je peux agir : demander, convaincre, séduire.

Qu'il soit lu, qu'il accepte, qu'il vienne

Cercle d'intention

Ce à quoi je **contribue**, au-delà de moi.

Faire vivre et grandir le syndicat

> Victime, coopérant, contribuant : les trois postures se recoupent avec les trois cercles.

S'évaluer sur ce qui dépend de soi

Dans le cercle d'influence, le résultat peut aller de 0 à 100 %. On s'évalue donc sur ce que l'on a fait : avoir demandé, proposé, relancé.

> Si la réponse est non, on se demande pourquoi : la demande était-elle séduisante ? Faut-il travailler la manière d'influencer ?

JOUR 2 · LES TROIS CERCLES

Quel cercle ?



Dix actions de DS ou d'exéco : à quel cercle appartiennent-elles ?

FORMAT	DURÉE	CE QUE ÇA TRAVAILLE
Toute la salle, en direct	5 mn	Distinguer ce qui dépend de nous

1. Une action s'affiche.
2. Chacun·e classe : **objectif**, **influence** ou **intention**.
3. 5 pts par bonne réponse ; on discute les actions qui partagent la salle.

> **Au débriefing** · lesquelles de nos actions évaluons-nous sur un résultat qui ne dépend pas de nous ?

execo.marc-renault.com/app

onglet Jeux

Les leviers du rapport de force

La réputation

Un patron tient à son image. Toucher à la réputation change souvent la façon de faire.

Le blocage

Il touche l'économique, et donc aussi la réputation.

> Les leviers se dosent. Et toute action réelle est décidée démocratiquement, après une vraie tentative de négociation.

Le dosage : nommer suffit souvent

« Nous ne sommes pas, pour l'instant, à alerter la presse ou à appeler à un blocage. »

Dans le monde des ancrages, l'option existe déjà.

> Message officiel, message officieux : ce que l'on dit, et ce que l'autre entend. Classer ses options du plus probable au moins probable.

IX

Les outils du DS

JOUR 2 · 13 H 30

Deux écoutes

Écouter pour écouter, ou écouter pour retransmettre : ce n'est pas la même écoute.



FORMAT	DURÉE	CE QUE ÇA TRAVAILLE
Par deux	30 mn	Écoute, attention

1. A parle 3 minutes d'un sujet qu'il ou elle maîtrise. B a pour consigne d'**écouter**.
2. On recommence : B doit maintenant **retransmettre** à un tiers ce qu'il a entendu.
3. Variante : A parle d'un sujet qu'il ne maîtrise pas du tout. Remplissez votre fiche à chaud.

> **Au débriefing** · qu'est-ce qui a changé dans votre façon d'écouter ?

JOUR 2 · 14 H 00

Lecture de posture



Repérer ce qui touche l'autre avant qu'il ne le dise lui-même.

FORMAT	DURÉE	CE QUE ÇA TRAVAILLE
Par deux	30 mn	Observation

1. A dit à B des choses que B aime bien. B joue le jeu.
2. Puis A dit une chose que B n'aime pas.
3. A observe : **qu'est-ce qui bouge en premier** ? La posture, le regard, les mains ? Fiche à chaud, puis on inverse.

> **Au débriefing** · l'autre ne le dira pas, mais vous l'avez vu avant lui.

La question et le silence

La bonne question

Ouverte, précise. Puis on étudie la réponse ; si elle est imprécise, on la questionne.

Le silence

La nature a horreur du vide. Celui qui sort de l'inconfort en parlant lâche souvent l'essentiel.

Les phases

Comme à la boxe : quand l'autre a sa minute, on se protège, on encaisse ; on avance ensuite.

Se positionner

- « J'ai bien compris votre réponse, par contre… »
- « J'ai bien compris que si vous vous positionnez ainsi, il nous reste deux options : bloquer, ou faire pression par la réputation. Ce n'est pas là que nous voulons aller. »
- « Notre intérêt est que l'entreprise perdure, parce qu'elle fait vivre des familles. Mais pas à n'importe quel prix. »

> Questionner, se taire, observer, puis se positionner : c'est le seul enchaînement qui garde la main.

JOUR 2 · 14 H 30

Le silence imposé



Tenir le silence après une question, et vivre l'inconfort qu'il crée.

FORMAT	DURÉE	CE QUE ÇA TRAVAILLE
Toute la salle	20 mn	Maîtrise de soi

1. L'animateur·rice pose une question, puis se tait en regardant la personne.
2. Interdiction de combler : « tu fermes ta bouche, tu ne dis rien ».
3. On observe ce que l'autre lâche pour sortir du silence.

> **Au débriefing** · c'est très inconfortable : votre patron vit la même chose.

JOUR 2 · 14 H 50

Le débat polarisé observé

Croit-on s'écouter ? Les observateurs vont vous le dire.



FORMAT	DURÉE	CE QUE ÇA TRAVAILLE
Toute la salle	45 mn	Écoute réelle, arguments

1. Un·e **proposant·e**, un·e **receveur·se**, trois personnes qui préparent les arguments **pour** et **contre**.
2. Des **observateurs** avec la grille « est-ce qu'ils s'écoutent ? ». Le débat est enregistré.
3. Débrief : on commence par les observateurs.

> **Au débriefing** · on déplie nos arguments, mais on n'entend pas ceux des autres.

X

Auto-évaluation et clôture

Auto-évaluation à chaud

On ne se demande pas « où en suis-je en général ? » mais « **qu'est-ce que je viens de faire ?** ».

Après chaque exercice

2 minutes, avant le débrief : combien de questions ai-je posées ? combien de silences tenus ? ai-je reformulé ? ai-je coupé la parole ?

Le miroir

Un·e observateur·rice remplit la même fiche sur vous. À 15 h 35, chacun·e compare et note l'écart.

> On évalue l'instant, pas le souvenir : l'ego n'a pas le temps de reconstruire la réponse. Ce sont les écarts qui construiront la formation suivante.

Retour sur nos objectifs

- Repérer son personnage, revenir à son rôle
- Partager une vision
- La carte des interlocuteurs
- Penser en stratège à son niveau
- Les trois cercles et les leviers
- Question, silence, observation

> Évaluation à chaud : questionnaire individuel. Évaluation à froid à 3 mois : qu'avez-vous décidé, porté, transmis ?

Ancrage et chemin de vie

Chacun·e choisit un geste, un mot, une image qui le ramène à son rôle de DS.

> Puis on parcourt sa ligne de vie : d'où je viens, où j'en suis, vers quoi je vais dans le syndicat.

Daniel Morel

Merci !

Vous êtes l'instance de décision. À vous de décider, de porter, de transmettre.