



SOMMAIRE – GUIDE PARTENAIRE R4D (Version 2025)

INTRODUCTION – La posture du partenaire R4D :

Comprendre le rôle du partenaire comme révélateur de clarté, pas comme vendeur. Présenter la mission : apporter une lecture globale et structurée de la maturité digitale des entreprises.

SECTION 1 – Adopter la bonne posture du partenaire R4D

- Les 4 postures : Cash / Posé / Pair-à-pair / Bienveillant
- Auto-évaluation : Quel est mon style naturel ?
- Objectif : savoir basculer d'une posture à l'autre selon la situation et le profil dirigeant.

SECTION 2 – Introduire le diagnostic R4D selon le contexte

- Contextes types :
 1. Rencontre réseau ou événement
 2. Premier échange découverte
 3. Relance après une première mise en relation
- Scripts et relances adaptés selon la posture.
- Règle d'or :
 - ne jamais faire le diagnostic avant achat
 - mais présenter sa logique, sa valeur et son impact.

SECTION 2.5 – L'acte de vente du diagnostic R4D

Séquence nouvelle intégrée à la version 2025. Objectif : maîtriser la phase de transformation entre l'intérêt et la décision d'achat.

- Déroulé de l'acte de vente :
 1. Créer la tension positive (enjeu / valeur / clarté)
 2. Expliquer le fonctionnement du diagnostic (7 axes, livrables, méthode)
 3. Rassurer sur le cadre (pas d'engagement caché, livrable concret, restitution structurée)
 4. Proposer un format clair et une date d'intervention
 5. Sécuriser la décision (accord, planification, facturation)

SECTION 3 – Script de rendez-vous (30 minutes)

- Séquence 1 : Ouverture
- Séquence 2 : Comprendre la situation
- Séquence 3 : Reformulation miroir
- Séquence 4 : Transition vers le diagnostic
- Séquence 5 : Proposition de format
- Séquence 6 : Obtenir l'engagement

SECTION 4 – Transformer les objections en leviers d’engagement

Mise à jour complète selon le *new R4D* : suppression de toute passation gratuite. Le partenaire montre, explique et valorise sans jamais donner accès au diagnostic.

- 7 objections clés et leurs réponses selon les 4 postures.
- Objectif : transformer chaque résistance en preuve de valeur.

SECTION 5 – Conduire la restitution du diagnostic R4D

Le cœur du savoir-faire du partenaire : posture de **sparring-partner stratégique**.

- Étape 1 : Rappel des enjeux exprimés
- Étape 2 : Lecture des résultats axe par axe
- Étape 3 : Synthèse ancrages / vigilances
- Étape 4 : Revue des priorités
- Étape 5 : Identification de 2–3 axes prioritaires
- Étape 6 : Projection dans les prochaines semaines
- Les **10 erreurs à éviter** lors d’une restitution R4D

SECTION 6 – Assurer la continuité après la restitution

Garantir la transformation du diagnostic en action concrète.

- 6.1 Clôturer la restitution (alignement, décisions, projection)
- 6.2 Activer le collectif (CODIR, atelier, séminaire)
- 6.3 Mail de synthèse post-restitution
- 6.4 Proposition d’accompagnement post-diagnostic

MANUEL RÉFÉRENTIEL PARTENAIRE R4D

MANUEL RÉFÉRENTIEL PARTENAIRE R4D – 2025

INTRODUCTION :

Ce manuel s'adresse aux partenaires certifiés à l'outil R4D. Il a un objectif simple : Vous armer concrètement pour utiliser le diagnostic R4D de manière professionnelle, utile et impactante auprès des dirigeants de PME.

Ce que ce manuel n'est pas :

✗ Ce n'est pas une documentation technique sur l'outil.

✗ Ce n'est pas un argumentaire commercial standardisé.

✗ Ce n'est pas un déroulé figé à réciter.

Ce que ce manuel est :

✓ Un référentiel de posture et de langage, adapté aux réalités de terrain.

✓ Une boîte à scripts adaptables selon votre style et celui du dirigeant.

✓ Un garde-fou contre les erreurs classiques lors d'un diagnostic.

✓ Un cadre clair pour transformer un diagnostic en décision, sans forcer la main.

La philosophie R4D :

Le diagnostic n'est ni un audit, ni un gadget, ni un prétexte commercial. C'est un **outil de clarification**, conçu pour révéler le **niveau global de maturité digitale** d'une entreprise sur 7 axes.

Ce que R4D permet	Ce que R4D ne doit jamais provoquer
Faire émerger une photographie claire et structurée de la maturité globale	Mettre le dirigeant en position d'élève ou de coupable
Créer un langage commun entre le dirigeant, ses équipes et le benchmark	Devenir un rapport figé ou un jugement extérieur
Déclencher une décision lucide, même légère	Accumuler des constats stériles

Le rôle du partenaire R4D :

Vous n'êtes pas un opérateur d'outil. Vous êtes un **partenaire stratégique**.
Votre rôle n'est pas seulement de commenter un score, mais de :

1. Créer les conditions pour que le dirigeant ose regarder sa réalité.
2. Mettre en tension constructive les écarts de perception.
3. Transformer un constat en engagement.

Comment utiliser ce manuel :

- Structuré par séquences : prise de contact, rendez-vous, restitution, objections, suivi.
- Chaque séquence propose plusieurs formulations selon 4 styles : Cash / Posé / Pair-à-pair / Pédagogue.
- Vous ne devez pas tout réciter — vous devez choisir, adapter et assumer.

En résumé :

Ce manuel **n'est pas là pour vous dire quoi dire**, mais pour **vous aider à le dire juste** au **bon moment**, avec la **bonne posture, face au bon interlocuteur**.



SECTION 1 : ADOPTER LA BONNE POSTURE DU PARTENAIRE R4D

Le diagnostic R4D n'est pas un produit à vendre.

- C'est un levier de conversation stratégique.
- Sa valeur dépend autant de la qualité du diagnostic que de la posture du partenaire.

Les 4 postures possibles :

Posture	Description	À privilégier si le dirigeant est...	À éviter
Cash & direct	Franc, concret, orienté résultat	Pragmatique, impatient, opérationnel	Trop frontal trop vite
Posé & crédible	Structuré, rassurant, professionnel	Analytique, attaché à la méthode	Trop académique
Pair-à-pair	Dirigeant à dirigeant, terrain	Expérimenté, senior	Trop familier trop vite
Pédagogue	Empathique, sécurisant, clair	Fatigué, sous pression	Trop arrondir les angles

Adapter sa posture :

Profil dirigeant	Style à privilégier	Style à éviter
Exécutif / Action	Cash ou Premium	Trop théorique
Structuré / Analytique	Posé	Improvisé
Leader fort / Visionnaire	Pair-à-pair	Posture basse
En surcharge	Pédagogue	Pression

Formulations types selon la posture :

Posture	Version tutoiement	Version vouvoiement
Cash	« Si tu veux, je te fais un scan rapide de ta boîte. En 15 min tu vois où tu perds du temps ou de la marge. »	« Si vous le souhaitez, je peux vous faire passer un diagnostic rapide de votre entreprise. »
Posé	« J'utilise une méthode structurée sur 7 axes de maturité. Si tu veux, on te positionne rapidement. »	« Je m'appuie sur une méthodologie éprouvée qui positionne votre entreprise sur 7 axes clés. »
Pair-à-pair	« Tant que ce n'est pas posé noir sur blanc, tout reste flou. Je peux t'aider à poser ça. »	« Beaucoup de dirigeants fonctionnent comme vous : ils savent, mais ce n'est pas toujours formalisé. »
Pédagogue	« On peut le faire ensemble, sans pression. »	« Nous pouvons le faire ensemble, je vous accompagne. »

SECTION 2 : INTRODUIRE LE DIAGNOSTIC R4D SELON LE CONTEXTE

Un dirigeant réagit différemment selon le moment où on l'aborde. Le même message peut être bien reçu ou ignoré, simplement selon le contexte.

Contexte 1 – Prospection froide :

Objectif : Obtenir une première réponse – susciter l'intérêt, pas vendre.

Posture	Tutoiement	Vouvoiement
Cash	« Je propose à certains dirigeants un diagnostic de maturité digitale qui leur donne une photo claire de leur niveau global. Tu veux que je t'explique ? »	« J'accompagne des dirigeants à travers un diagnostic de maturité digitale qui révèle le niveau global de leur entreprise. Si vous le souhaitez, je vous en parle. »
Posé	« Je travaille avec un diagnostic structuré sur 7 axes de maturité digitale. Je peux te situer rapidement par rapport à ton secteur. »	« J'utilise un diagnostic structuré pour évaluer la maturité digitale d'une entreprise. Je peux vous expliquer en quelques minutes comment cela fonctionne. »
Pair-à-pair	« Je sais que tu pilotes beaucoup de sujets. Le diagnostic que je propose permet de tout mettre à plat, noir sur blanc. »	« Vous avez la vision dans la tête, mais rarement le temps de la poser. Ce diagnostic aide justement à faire ça. »
Pédagogue	« Ce n'est pas un audit, c'est un outil pour y voir plus clair rapidement. »	« Ce n'est pas un audit, mais une photographie de votre maturité digitale actuelle, claire et utile. »

Contexte 2 – Relance après premier contact :

Posture	Formulation
Cash	« Je reviens vers vous comme convenu : on fixe une date pour le diagnostic ? »
Posé	« Suite à notre échange, je vous propose qu'on prenne 20 minutes pour cadrer ensemble la démarche. »
Pair-à-pair	« Vous m'aviez dit que ce n'était pas le bon moment — on regarde si on le cale pour la semaine prochaine ? »
Pédagogue	« Je me permets de revenir vers vous, car ce type d'analyse aide souvent à remettre de l'ordre sans pression. »

Contexte 3 – Discussion informelle :

Approche	Formulation
Question miroir	« Si tu devais résumer où en est ta boîte aujourd’hui... c’est clair ou encore flou ? C’est le genre de sujet que je clarifie avec un diagnostic R4D. »
Indirecte	« J’utilise un diagnostic pour aider les dirigeants à voir leurs angles morts sans passer par un audit. »
Pédagogue	« Par curiosité, tu dirais que ton entreprise est plus solide sur la stratégie ou sur les process ? C’est ce qu’on évalue avec notre diagnostic. »

Contexte 4 – Transition en échange direct :

« Plutôt que de rester dans le général, je peux vous proposer quelque chose de concret : un diagnostic structuré qui met tout à plat. On planifie ? »

SECTION 3 : ACTE DE VENTE - TRANSFORMER L’INTÉRÊT EN ENGAGEMENT

1. Le bon moment pour basculer :

Quand le dirigeant montre de la curiosité (“c’est intéressant”, “ça m’intrigue”), il est prêt à entendre le cadre de la démarche.

2. Formulations selon posture :

Posture	Formulation
Cash	« Si tu veux vraiment savoir où tu en es, on y va. C’est structuré, cadré et efficace. »
Posé	« Je vous explique comment cela fonctionne et ce que vous obtenez concrètement. »
Pair-à-pair	« Ce diagnostic, c’est comme un miroir de direction. Tu décides si tu veux t’y regarder. »
Pédagogue	« L’idée n’est pas de juger, mais de vous donner une lecture claire et simple. »

3. Expliquer la valeur du diagnostic :

« Le diagnostic R4D, c’est une photographie claire de la maturité globale de votre entreprise sur 7 axes stratégiques. Il vous donne une vision précise de vos forces et zones de progrès, sans jargon, sans audit. »

4. Présenter la démarche sans montrer l’outil :

« C’est un format unique : vous répondez à un ensemble de points-clés, et en retour, vous recevez une lecture synthétique et un benchmark sectoriel. »

5. Obtenir l'engagement :

« On ne le montre pas avant, car c'est un livrable réservé aux dirigeants qui s'engagent dans la démarche. Souhaitez-vous qu'on programme la restitution ? »

6. Ancrer la valeur :

« L'objectif n'est pas de "faire un diagnostic" mais de **créer une base de décision**. C'est ce que les dirigeants en retirent : du temps, de la clarté, de la cohérence. »

SECTION 4 : SCRIPT DE RENDEZ-VOUS (30 MINUTES)

Le rendez-vous R4D n'est pas une démonstration. C'est une **conversation cadrée** qui permet au dirigeant de **clarifier ses enjeux** et au partenaire d'**ouvrir la voie vers une décision**.

Objectif : **faire ressentir** la valeur d'accéder au diagnostic (post-achat), pas **exécuter** le diagnostic.

Séquence 1 – Ouverture / Cadrage (2–3 min) :

Objectif : installer une relation entre pairs, fixer le cadre, éviter l'effet "pitch" ou "audit".

Script pivot (neutre / universel) :

« Merci pour cet échange. Mon objectif aujourd'hui, c'est de mieux comprendre où vous en êtes, sans entrer dans le technique.

Si cela fait sens, je vous présenterai la **démarche R4D** :

un **diagnostic de maturité digitale** (7 axes) qui donne une **photo claire** de la maturité globale, puis une **restitution structurée**. »

Variantes par posture :

- **Cash & direct** : « On va droit au but : comprendre vos sujets, voir où ça coince, et si c'est pertinent, je vous explique comment on **pose la photo** avec R4D. »
- **Posé & crédible** : « Format simple : quelques questions ouvertes, une reformulation de ma part, puis la logique du diagnostic R4D s'il y a un intérêt. »
- **Pair-à-pair** : « Entre dirigeants, le plus dur, ce n'est pas les idées, c'est de **poser noir sur blanc**. On prend 30 minutes pour ça. »
- **Pédagogue & bienveillant** : « Ce n'est pas un audit ni une séance de travail. C'est juste un temps pour **y voir clair** et décider sereinement de la suite. »

À éviter :

- Vendre l'outil dès l'ouverture.
- Promettre une "mini-démo" ou une "passation en express".

Séquence 2 – Comprendre la situation du dirigeant (8–10 min) :

Objectif : faire parler le dirigeant ; faire émerger enjeux, tensions, zones de flou. On privilégie des **questions courtes, ouvertes, non inquisitrices.**

Question	Intention	Variante
« Si vous deviez résumer votre situation aujourd’hui en une phrase, que diriez-vous ? »	Prendre la température, capter le niveau de clarté actuel	Pair-à-pair : « Ta boîte aujourd’hui, tu la résumes comment en une phrase ? »
« Sur les 12 prochains mois, qu’est-ce qui est clair... et qu’est-ce qui l’est moins ? »	Faire émerger les angles morts	Cash : « Où ça bloque vraiment ? »
« Vous pilotez plutôt aux faits ou à l’instinct ? »	Ouvrir vers la maturité de pilotage (indicateurs, gouvernance)	Doux : « Beaucoup ont les bons indicateurs en tête, moins souvent posés. Vous, où en êtes-vous ? »
« Parmi stratégie, clients, équipes, opérations, digital, données, gouvernance : où vous sentez-vous solide ? où plus fragile ? »	Introduire sans détailler les 7 axes	Pédagogue : « Par curiosité, lequel vous demande le plus d’énergie ? »

Signaux à écouter :

- Mots indiquant surcharge, flou, arbitrages reportés.
- Décalages entre “ce qu’il pense” et “ce que vivent les équipes”.

Séquence 3 – Reformulation miroir (3–4 min) :

Objectif : prouver que vous avez compris **sans conseiller**. La reformulation crée l’adhésion (ou la correction, ce qui est bon signe).

Script pivot :

- « Si je résume :
- Vos appuis : [atout fort 1/2]
 - Votre tension principale : [flou / arbitrage / blocage]
 - Ce qui manque, ce n’est pas d’idées, c’est **de la clarté, de la hiérarchisation et une mise à plat.**
- C’est bien ça ? »

Variantes par posture :

- **Cash** : « Je résume cash : solide ici, tension là, manque de clarté pour trancher. On est alignés ? »
- **Posé** : « Dites-moi si je me trompe : je perçois [A], [B], et un besoin de hiérarchiser. »
- **Pair-à-pair** : « Tu as la vision ; ce qui manque, c'est la version papier pour embarquer tout le monde. »
- **Pédagogue** : « Je reformule pour être sûr : vous avez [A] et [B], et vous voulez surtout clarifier l'ordre des priorités. »

À éviter :

- Conseiller trop tôt (“vous devriez…”).
- Juger ou noter.

Séquence 4 – Transition vers le diagnostic (2–3 min) :

Objectif : faire entrer le diagnostic comme **suite logique** (pas comme “produit”). On parle de **photo de maturité globale** et de **clarté décisionnelle**.

Angles & formulations :

- **Photographie interne** : « Pour sortir du ressenti, la démarche R4D **pose une photo claire** de votre maturité digitale (7 axes). On voit **objectivement** ce qui est solide et ce qui est fragile. »
- **Clarté stratégique** : « Ce n'est pas un jugement, c'est une **mise à plat**. La restitution vous donne une **lecture simple** pour prioriser. »
- **Pair-à-pair** : « Tu as tout en tête ; R4D te donne la **version noir sur blanc** que regarde ton CODIR. »
- **Pédagogue** : « L'idée est d'éviter les biais : on **structure**, puis on **restitue** calmement pour décider. »

À rappeler explicitement :

- **Aucune démo ni passation** en rendez-vous : l'accès au diagnostic est **post-engagement**.
- Le bénéfice n'est pas un “score” mais **une base de décision**.

Séquence 5 – Proposition de format (3–4 min) :

Important : on garde l’intitulé historique “Proposition de format”, mais **dans le new R4D, il n’y a plus “plusieurs formats de passation”**. On présente **le cadre unique** de la démarche (simple, clair, professionnel).

Ce que l’on présente (cadre standard R4D)

Élément	Contenu à dire (sans dévoiler l’outil)
Périmètre	Diagnostic de maturité digitale couvrant 7 axes.
Déroulé	1) Cadrage/brief 2) Diagnostic (questionnaire structuré, confidentiel) 3) Restitution (orale + visuelle).
Rôle du partenaire	Garant de la neutralité, de la qualité de lecture et de l’ancrage décisionnel.
Livrables	Photographie de maturité globale + lecture priorisée (forces / fragilités / leviers).
Temps côté dirigeant	Compact et planifié ; pas de réunions à rallonge, pas de préparation lourde.
Accès	Le diagnostic est réservé aux entreprises engagées (pas de démo, pas d’extrait).

Formulations par posture :

- **Cash** : « La démarche est cadrée, simple, efficace. Si c’est juste pour vous, je vous envoie la proposition et on enclenche. »
- **Posé** : « Je vous envoie un document clair avec le périmètre, le déroulé, les livrables et les conditions. Vous validez, et on planifie. »
- **Pair-à-pair** : « On arrête d’en parler, on **pose la photo**. Je t’envoie la propal, tu valides, on avance. »
- **Pédagogue** : « Si c’est le bon moment pour vous, je vous adresse la proposition formelle. On part sur un rythme adapté. »

À éviter :

- “On le remplit ensemble maintenant / je vous le fais passer” (interdit).
- Montrer un exemple de sortie (réservé aux clients, et souvent confidentiel).

Séquence 6 : Obtenir l'engagement / Prochaine étape (3-4min)

Objectif : verrouiller une **suite claire**, sans forcer. On propose une **décision**, pas une "relance".

Options de clôture (au choix selon posture) :

- Option A – Décision maintenant :
 - **Cash** : « Si vous voulez avancer, je vous envoie la proposition tout de suite et on cale les dates. »
 - **Posé** : « Je vous envoie la proposition de diagnostic (périmètre/déroulé/livrables). À réception de votre accord, je vous propose 2 créneaux de restitution. »
- Option B – Décision différée mais cadrée :
 - **Pair-à-pair** : « Tu prends 24-48h si tu veux, mais on fixe déjà un créneau de restitution provisoire qu'on confirmera à validation. »
 - **Pédagogue** : « Je vous envoie la proposition et un petit mémo récapitulatif. Dites-moi simplement si vous préférez un créneau matin ou fin de journée pour la restitution. »

Relances fermes mais élégantes (si besoin) :

- « On garde la main sur le timing : je vous envoie la proposition aujourd'hui, et vous me dites avant [date] si on lance. »
- « L'objectif n'est pas de se précipiter, c'est de **ne pas laisser retomber**. Quel jalon vous convient pour décider ? »

Règle d'or :

- Toujours quitter le rendez-vous avec un engagement concret :
 - un **oui** (envoi de la proposition + planification)
 - ou un **jalón daté** (décision sous X jours + créneau tenu).

Annexes utiles à la conduite (optionnel dans ton Word) :

A. Check rapide des signaux de maturité pendant l'échange

- Parle-t-on d'**arbitrages** ou de **projets** ?
- Décide-t-on avec des **faits** ou à l'**instinct** ?
- Les **équipes** partagent-elles la **même lecture** que le dirigeant ?
- Existe-t-il des **rituels** de priorisation (hebdo/mensuel) ?

B. Erreurs à éviter pendant le rendez-vous :

- Expliquer l’outil au lieu d’**écouter**.
- Chercher à **convaincre** au lieu de **cadrer**.
- Promettre une **démo** ou un **extrait**.
- Finir sans prochaine étape claire.

Récap express (30 min) :

Séquence	Durée	But	Sortie attendue
1. Ouverture / Cadrage	2-3'	Installer la posture & le cadre	Accord sur l’objectif de l’échange
2. Comprendre la situation	8-10'	Faire émerger enjeux & flous	2-3 tensions clés formulées par le dirigeant
3. Reformulation miroir	3-4'	Prouver la compréhension	Validation/correction par le dirigeant
4. Transition vers le diagnostic	2-3'	Faire du diagnostic la suite logique	Intérêt exprimé pour “poser la photo”
5. Proposition de format	3-4'	Présenter le cadre unique R4D	Accord de principe sur le cadre
6. Obtenir l’engagement	3-4'	Verrouiller la suite	Oui + planning, ou jalon daté

SECTION 5 : Transformer les objections en leviers d'engagement

Objection n°1 : « On le sait déjà tout ça :

Élément	Contenu
Ce que le dirigeant veut vraiment dire	→ « Je ne veux pas perdre de temps avec une évidence. » → « Je ne veux pas être infantilisé. » → « Montre-moi que tu m'apportes autre chose qu'un constat banal. »
Risque si le partenaire répond mal	✗ Se mettre en opposition ✗ Donner une leçon ✗ Se défendre au lieu d'utiliser l'objection

Réponses possibles :

Style	Formulation
(C) Cash	« Justement. Les dirigeants savent ce qu'il faut faire. Ce qui manque, ce n'est pas le constat — c'est une version posée noir sur blanc pour arbitrer. »
(P) Posé	« Le diagnostic n'apporte pas du savoir en plus. Il apporte une hiérarchisation claire, utile pour décider et embarquer. »
(PP) Pair-à-pair	« Tu le sais. Mais tant que ce n'est pas posé, personne ne le voit avec toi. »
(B) Bienveillant	« Ça ne remet rien en cause — ça permet juste de valider ce que vous savez déjà, mais de manière visible et sereine. »

Relance :

« Donc si vous savez... je vous **montre le fonctionnement** et, si vous validez, on **planifie la démarche**. Ça vous va ? »

Objection n°2 : « Je n'ai pas le temps. » :

Élément	Contenu
Ce que le dirigeant veut vraiment dire	→ « Ne me créez pas une nouvelle charge mentale. » → « Prouvez-moi que c'est rapide et utile. »
Risque si le partenaire répond mal	✗ Culpabiliser (« il faut prendre du recul ») ✗ Donner l'impression que c'est un chantier

Réponses possibles :

Style	Formulation
(C)	« Justement. Le but est de gagner du temps, pas d'en perdre. En 20 minutes, vous voyez où vous en perdez déjà. »
(P)	« Je vous explique le cadre sans préparation. 15 à 20 minutes pour comprendre la logique et ce que vous obtenez en restitution. »
(PP)	« On est tous pareils : on repousse ce qui pourrait nous faire gagner du temps. Tu veux que je t'envoie la proposition et qu'on cale un créneau après validation ? »
(B)	« Vous n'êtes pas seul — je peux vous présenter la démarche pas à pas, puis vous décidez sereinement. »

Relance :

« Je vous propose simple : on **fait une présentation chronométrée**. Au bout de 20 minutes, si ce n'est pas utile, on s'arrête. Ça vous va ? »

Objection n°3 : « Ça va encore coûter combien ? » :

Élément	Contenu
Ce que le dirigeant veut vraiment dire	→ « Est-ce que je me fais embarquer ? » → « Est-ce une dépense ou un investissement ? »
Risque si le partenaire répond mal	✗ Minimiser (« ce n'est pas cher ») ✗ Se justifier trop tôt

Réponses possibles :

Style	Formulation
(C)	« Le coût, ce n'est pas le diagnostic. Le coût, c'est de continuer sans voir où vous perdez de la marge. »
(P)	« L'engagement est clair dès le départ. Mais avant de parler coût, il faut valider l'utilité et le format . »
(PP)	« Tu n'achètes pas un outil, tu achètes de la clarté. Une bonne décision et tu as rentabilisé. »
(B)	« Voyons d'abord si cela vous est utile. Vous déciderez en conscience ensuite. »

Relance :

« On commence par la **présentation du fonctionnement** et des livrables, puis je vous **adresse la proposition**. Vous décidez en connaissance de cause. »

Objection n°4 : « On a déjà un cabinet / quelqu'un qui nous accompagne. »

Élément	Contenu
Ce que le dirigeant veut vraiment dire	→ « Je ne veux pas trahir la relation existante. »
Risque si le partenaire répond mal	<p>✗ Critiquer le partenaire existant</p> <p>✗ Se positionner en rival</p>

Réponses possibles :

Style	Formulation
(C)	« Parfait. Je ne remplace personne — je pose juste une photographie neutre. »
(P)	« Le diagnostic vient renforcer ce que vous faites déjà, en objectivant les priorités. »
(PP)	« Je suis le scan avant le chantier. Et si tu veux, on partage la restitution avec lui après. »
(B)	« Ce n'est pas en concurrence — c'est un regard neutre que vous pourrez utiliser ou partager si utile. »

Relance :

« Donc on garde votre partenaire — et on pose juste un état des lieux objectif. **Je vous présente la démarche**, et si c'est OK, je vous **envoie la proposition**. »

Objection n°5 : « Ce n'est pas le bon moment / On n'est pas prêts. »

Élément	Contenu
Ce que le dirigeant veut vraiment dire	→ « Je suis trop en tension, je ne veux pas ouvrir un chantier. »
Risque si le partenaire répond mal	<p>✗ Forcer → blocage</p> <p>✗ Dire « au contraire » → contredit frontalement</p>

Réponses possibles :

Style	Formulation
(C)	« Justement. Un diagnostic, ce n'est pas un projet — c'est une décision. »
(P)	« C'est une étape de clarification, pas le démarrage d'un chantier. Vous gardez la main. »
(PP)	« Personne n'est jamais "prêt" avant. On pose pour être prêt ensuite. »
(B)	« L'idée n'est pas de secouer, mais d'apaiser. On met juste à plat. »

Relance :

« On **planifie une présentation** maintenant — et rien ne bouge tant que vous ne le décidez pas. OK ? »

Objection n°6 : « Ce genre d'outil, c'est bien en théorie... »

Élément	Contenu
Ce que le dirigeant veut vraiment dire	→ « J'ai peur que ce soit trop conceptuel / inutile. »
Risque si le partenaire répond mal	<p>✗ Se défendre techniquement</p> <p>✗ S'offusquer</p>

Réponses possibles :

Style	Formulation
(C)	« Les outils théoriques ne servent à rien. Celui-là sert à décider. »
(P)	« La restitution est en langage opérationnel, avec actions priorisées. »
(PP)	« Je ne théorise pas. Je clarifie pour trancher. »
(B)	« Je vous explique comment ça fonctionne , et vous verrez que c'est concret. »

Relance : « On parcourt le **fonctionnement** et les **livrables attendus**. Si ce n'est pas concret, on n'avance pas. »

Objection n°7 : « Envoyez-moi ça par mail, je regarderai. »

Élément	Contenu
Ce que le dirigeant veut vraiment dire	→ « Je ne veux pas dire non, mais je ne veux pas m'engager. »
Risque si le partenaire répond mal	✗ Envoyer le lien et perdre le contact

Réponses possibles :

Style	Formulation
(C)	« Soyons honnêtes : vous n'aurez pas le temps. Prenons 10 minutes pour que je vous montre la démarche , et vous me dites si on avance. »
(P)	« Je peux vous envoyer une présentation du cadre , mais je préfère caler un court échange pour l'adapter à votre contexte. »
(PP)	« Je connais. Je fais pareil. Si tu veux, on bloque un mini-créneau et c'est réglé. »
(B)	« Je vous envoie le document de présentation et on fixe un échange court pour que vous ne soyez pas seul face à un PDF. »

Relance :

« Je vous **envoie la présentation du fonctionnement**, et on **cale 15 minutes** derrière pour voir si on lance. Plutôt matin ou fin de journée ? »

SECTION 6 : Conduire la restitution du diagnostic R4D (face-à-face)

Posture recommandée : Sparring partner stratégique — ni neutre, ni prescripteur. 🖐️ On confronte, on clarifie, et on aide à décider.

Étape 1 : Rappel des enjeux exprimés par le dirigeant en amont

🎯 Objectif : Repartir de ce qui venait du dirigeant, pas de l'outil → effet miroir & cohérence.

Script pivot :

« Avant de regarder le diagnostic, je voudrais repartir de ce que vous aviez exprimé la dernière fois. Vous m'aviez dit que vos enjeux du moment étaient principalement : • [enjeu 1] • [enjeu 2] • [enjeu 3] (optionnel) C'est toujours juste ? Vous voudriez ajouter quelque chose ? »

Variantes selon posture :

C : « Tu m'avais dit que ton sujet n°1, c'était ça. On confirme ? » |

P : « Avant de commenter les scores, je préfère repartir de ce que vous aviez formulé. » |

PP : « Revenons à ce que tu m'avais dit : “ce qui me bloque en ce moment, c'est...” — on en est toujours là ? »

B : « Pour être sûr de bien respecter votre rythme, je repars de ce que VOUS aviez exprimé. » |

✅ **Relance possible :** « Est-ce qu'il y a un écart entre ce que vous pensiez... et ce que vos collaborateurs / le benchmark / moi-même avons perçu ? »

Étape 2 - Lecture du diagnostic axe par axe :

Objectif : Faire réagir, pas faire un cours. Toujours poser le constat puis demander la perception du dirigeant **avant** de commenter.

Script pivot :

« Voici comment votre entreprise se positionne sur les 7 axes. Plutôt que de commenter moi-même tout de suite, je préfère vous demander : 🖐️ Qu'est-ce qui vous surprend ? 🖐️ Qu'est-ce qui confirme ce que vous ressentiez déjà ? »

Variantes selon posture :

C : « Qu'est-ce qui pique ? » P : « Quelles zones vous semblent en décalage par rapport à votre propre lecture ? » PP : « Sois honnête — qu'est-ce qui te parle ? » B : « Que

ressentez-vous en voyant cela ? Plus de confirmation ou de questionnements ? »

✅ **Relance si silence :** « Si vous deviez en choisir un seul axe comme “vraiment solide” et un autre comme “vraiment fragile”, ce serait lesquels ? »

Étape 3 - Synthèse : points d'ancrage & points de vigilance:

Objectif : Nommer clairement ce qui tient et ce qui menace sans dramatiser.

Script pivot :

« Ce que je vois, c'est qu'il y a des piliers forts sur lesquels vous pouvez vous appuyer, notamment :

[point fort 1]

[point fort 2]

Et en miroir, il y a des zones plus sensibles, où le système repose sur des équilibres instables :

[point à sécuriser 1]

[point à surveiller 2]

Est-ce que vous partagez cette lecture ? »

Variantes selon posture :

C : « Là tu es béton. Là tu es en équilibre instable. On est d'accord ? »

P : « Voici ce que j'identifie comme points d'appui... et comme zones à consolider. »

PP : « Tu peux t'appuyer là-dessus. Ça, en revanche, si tu ne le traites pas, ça va te revenir. »

B : « Vous avez des bases solides ici. Et là, on sent de la tension... sans jugement, juste à objectiver. »

✅ **Relance** : « Vous voulez qu'on sécurise d'abord... ou qu'on capitalise d'abord sur les points forts ? »

Étape 4 - Revue de la hiérarchie des enjeux :

Objectif : Vérifier si les priorités initiales sont confirmées, bouleversées ou repositionnées.

Script pivot :

« Ce qui est intéressant, c'est de voir si ce que vous aviez en tête comme prioritaire AVANT le diagnostic... est toujours ce qui ressort APRÈS. 🗡️ Est-ce que certaines priorités changent dans votre esprit ? »

Variantes selon posture :

C : « Tu voulais faire X en priorité — tu maintiens ? Ou tu changes ton ordre ? »

P : « À ce stade, y a-t-il un arbitrage qui change ? »

PP : « Tu sens que la vraie bataille n'est peut-être pas là où tu pensais au départ ? »

B : « Est-ce que cela vous aide à clarifier ce qui vient en premier ? »

✅ **Relance** : « Si vous deviez renoncer à traiter quelque chose pour vous concentrer vraiment... vous laisseriez tomber quoi ? »

Étape 5 - Identification des 2 à 3 axes prioritaires :

Objectif : Créer un passage à l'action réaliste.

Script pivot :

« On ne peut pas tout traiter. Donc si on devait choisir ensemble 2 ou 3 mouvements à faire maintenant, ce serait quoi ?

- 👉 Un sujet à structurer ?
- 👉 Un sujet à sécuriser ?
- 👉 Un sujet à décider ? »

Variantes selon posture :

C : « Le premier move, c'est quoi ? Et le deuxième ? »

P : « Je vous propose qu'on classe les actions : court terme / consolidation / transformation. »

PP : « Tu veux jouer attaque ou défense d'abord ? »

B : « Que vous sentez-vous capable d'activer maintenant, sans vous épuiser ? »

✅ **Relance** : « Parmi ces actions, laquelle dépend uniquement de vous ? Et laquelle nécessite d'embarquer d'autres personnes ? »

Étape 6 - Projection concrète dans les prochaines semaines :

Objectif : Ne pas laisser la restitution comme un rapport figé → **ancrer une suite**.

Script pivot :

« Concrètement, dans les 4 à 6 semaines qui viennent,

- 👉 qu'est-ce que vous décidez de mettre en mouvement ?
- 👉 **et de quelle manière souhaitez-vous que je vous accompagne — ou non — sur cette suite ? »**

Variantes selon posture :

C : « On cale un point dans 1 mois pour voir si c'est fait ? »

P : « Souhaitez-vous que je vous aide à structurer la feuille de route ? »

PP : « Tu veux que je reste dans la boucle comme sparring ? Ou tu préfères le faire solo ? »

B : « Je peux rester à vos côtés, mais c'est vous qui décidez du rythme. Comment voulez-vous procéder ? »

✅ **Relance de clôture** : « Ce diagnostic ne vaut que s'il devient un déclencheur d'action. Donc je résume ce que vous décidez maintenant... »

Les 10 erreurs à éviter lors d'une restitution R4D :

✗ Erreur fréquente	🎯 Impact négatif	✅ Alternative recommandée
Lire les résultats comme un tableau comptable	“Encore un audit froid”	Commencer par faire réagir : « Qu'est-ce que ça vous évoque ? »
Expliquer au lieu de faire réagir	Le dirigeant devient spectateur	Questions ouvertes avant de commenter
Chercher à convaincre	Suspecte une intention commerciale	Posture : « Je ne suis pas là pour vous convaincre, mais pour clarifier. »
Être trop neutre / passif	Valeur du partenaire invisible	Assumer un point de vue cadrant, en laissant le choix
Être trop abstrait	“Je ne vois pas ce que ça change”	Illustrer : « Concrètement, ça veut dire que... »
Trop d'infos	Perte de lisibilité	Hiérarchiser : ancrages / vigilances
Proposer la solution avant qu'elle émerge	Résistance	Faire verbaliser : « Qu'auriez-vous envie d'en faire ? »
Rendre le dirigeant coupable	Défense / déni	« Ce n'est pas une note — c'est une photographie. »
Se mettre en avant	Donneur de leçon	Sparring partner, pas “expert supérieur”
Terminer sans engagement	PDF oublié	Toujours finir par une décision / une action / un rendez-vous

SECTION 7 : Assurer la continuité après la restitution :

🎯 Un diagnostic R4D n'a de valeur que s'il déclenche un mouvement. Le rôle du **partenaire** est de sécuriser ce mouvement, sans forcer, mais sans laisser retomber.

6.1 – Clôturer la restitution en consolidant l'engagement du dirigeant (face-à-face) :

Étape	Objectif	Script pivot (Challenger + Catalyseur)	Variantes possibles
Reformuler ce qui a été compris	Vérifier l'alignement	« Si je résume... ce que vous reprenez du diagnostic, c'est principalement : 1) ... 2) ... 3) ... C'est bien ça ? »	C : « On est d'accord que le vrai sujet, c'est X et Y ? » P : « Je reformule pour m'assurer que je ne me trompe pas... »
Valider la/les décisions clés évoquées	Renforcer le passage à l'action	« Vous avez mentionné que la première chose à faire serait... C'est bien la priorité n°1 ? »	PP : « Donc ton premier move, c'est bien ça ? » B : « Est-ce que c'est une décision que vous vous sentez prêt à acter ? »
Ouvrir sur la projection immédiate	Créer la suite logique	« Quelle serait la meilleure manière que je reste à vos côtés sur ce sujet ? En mode... »	→ Option accompagnement cadré → Option check-up léger

6.2 – Activer le collectif (si le dirigeant souhaite élargir la restitution) :

Cas de figure	Proposition de cadrage	Script de transition
Restitution CODIR élargie	Séance 1h / 1h30, centrée sur perception & priorisation	« Ce que je vous propose, c'est qu'on partage cette photo avec votre CODIR — pas pour débattre, mais pour co-hiérarchiser ce qui compte vraiment. »
Atelier priorisation / plan d'action collectif	2h à 1/2 journée selon timing	« Une fois cette photo posée, on peut en faire un atelier de décision avec votre équipe. »
Séminaire stratégique complet	1/2 à 1 journée selon enjeu	« Ce diagnostic peut être la colonne vertébrale de votre prochain séminaire — il donne la matière, il manque juste le cadre de décision. »

6.3 – Mail de synthèse post-restitution (copier-coller)

Version neutre et factuelle :

Objet : Synthèse de notre restitution R4D

Bonjour [Prénom],

Comme convenu, voici la synthèse des éléments clés ressortis de notre restitution :

Points d'appui identifiés :

- ...
- ...

 **Points de vigilance / zones à sécuriser :**

- ...
- ...

 **Actions prioritaires évoquées :**

1.
2.
3.

Vous m'avez indiqué souhaiter avancer en priorité sur **[Action n°1]**, avec une échéance cible autour de **[date / horizon]**.

Je reste disponible pour cadrer la suite selon le rythme qui vous convient.

Bien à vous, [Signature]

Version engageante / catalysante :

Objet : Confirmation de vos décisions post-diagnostic R4D

Bonjour [Prénom],

Lors de notre restitution, vous avez clairement identifié **[enjeu majeur]** comme sujet prioritaire.

Vous avez acté :

→ [Décision 1]

→ [Décision 2]

Pour sécuriser cela, je vous propose deux formats possibles :

- **Option légère** : check mensuel 1h / 6 semaines
- **Option cadrée** : accompagnement structuré sur [X] étapes / [Y] semaines.

Dites-moi simplement ce qui vous convient le mieux, et je m'ajuste.

À très vite, [Signature]

6.4 – Proposition d'accompagnement post-diagnostic :

(formule courte à insérer en direct ou par écrit)

Style	Formulation recommandée
Soft / Option ouverte	« Je peux rester dans la boucle si vous le souhaitez — en mode miroir régulier / garde-fou. Dites-moi juste ce qui vous convient comme rythme. »
Structuré mais souple	« Pour transformer ce diagnostic en feuille de route actionnable, je peux vous accompagner en [X] séances, espacées de [Y] semaines. On avance à votre rythme, mais avec un cadre clair. »
Catalyseur / Pair-à-pair	« Si tu veux que ça bouge vraiment, je reste à tes côtés sur 2-3 mois. On attaque ensemble point par point. Tu me dis si tu veux qu'on le fasse. »

CONCLUSION : Le rôle du partenaire R4D

Le partenaire R4D n'est **ni un commercial**, ni un **simple consultant**.

C'est un **révélateur de clarté et de mouvement** :

Il aide le dirigeant à voir plus loin, à prioriser et à décider avec discernement.

Chaque échange doit :

- Créer de la **valeur immédiate** (même avant la vente)
- Renforcer la **crédibilité du diagnostic** (outil de lecture stratégique)
- Préparer la **continuité naturelle** : restitution → action → accompagnement.

R4D, c'est une méthode, mais surtout une **posture de partenariat éclairé**.

Notre impact se mesure non pas au nombre de diagnostics réalisés, mais au **nombre de décisions claires déclenchées**.

