

Tables des matières

Introduction	5
Résumés des chapitres	7

PREMIÈRE PARTIE 10 compétences dont on doit se soucier

CHAPITRE 1. La faculté à gérer des éléments contradictoires de différents niveaux	19
1. La force des évolutions sociétales.....	19
1.1. Une exigence de liberté de jugement et de liberté de comportement	19
1.2. Le besoin de repères	20
1.3. Faire en même temps	21
2. Les évolutions concomitantes du management.....	21
2.1. Donner du sens au travail	21
2.2. Exercer un leadership.....	22
2.3. Favoriser l'autonomisation et la responsabilisation	22
3. Un exemple : le management des Y à la Didier Deschamps	23
3.1. Prendre quelques éléments du modèle Deschamps	23
3.2. Proposer un but collectif et motiver individuellement.....	24
3.3. Faire sans cesse du knowledge management	25
3.4. Faire des débriefes collectifs sur les défaillances.....	25
3.5. Recadrer individuellement.....	26
Conclusion	26
CHAPITRE 2. Un style d'autorité adapté.....	29
1. Une autorité fondée sur le conseil et le coaching.....	29
1.1. Le primat de la relation	29
1.2. Des apports toujours positifs	30
1.3. La recherche du collectif	30
2. Une autorité négociatrice et distributive	30

3. Une autorité valorisant l'intelligence collective et la co-construction des règles	31
4. Une autorité favorisant le devenir personnel de ses collaborateurs	32
5. Développer votre autorité.....	33
5.1. En utilisant la force de conviction	33
5.2. En utilisant vos capacités relationnelles et vos réseaux	34
5.3. En utilisant vos compétences métier et managériales.....	36
5.4. En utilisant les ressources de votre statut	37
6. Développer votre charisme	40
6.1. Les qualités du leader charismatique.....	40
6.2. Favorisez la mobilisation de vos équipes.....	41
6.3. Entraînez vos équipes dans l'effort collectif.....	42
Conclusion	43
CHAPITRE 3. Des potentialités d'argumentation	45
1. La procédure d'argumentation.....	45
1.2. Formulation de l'objectif à atteindre	46
1.3. Mise au point de la liste des arguments objectifs et rationnels.....	46
1.4. Explication des enjeux, des normes et des valeurs des interlocuteurs.....	46
1.5. Reformulation des arguments objectifs et rationnels en fonction des enjeux, des normes et des valeurs des interlocuteurs	47
1.6. Recherche, pour chaque couple, enjeu-norme ou valeur et argument reformulé, des « formes » du développement de l'argument reformulé.....	49
1.7. Structuration de l'exposition des arguments et de leurs développements ..	50
1.8. Rédaction d'une trame détaillée de votre exposé de présentation	51
2. La mise en scène de l'argumentation : une méthode pour régler un problème	51
2.1. La méthode D2 AOE.....	51
2.2. D, comme Direct : vous vous adressez directement à la bonne personne ...	52
2.3. D, comme Discretion : veiller à ce que la discussion ait lieu dans un endroit protégé et discret	52
2.4. A, comme Amicale : veiller à avoir une approche amicale	53
2.5. O, comme Objectif : veiller à rapporter des faits objectifs.....	53
2.6. E, comme Émotion : faire allusion à ses propres émotions ressenties	54
Conclusion	55
CHAPITRE 4. Des capacités d'influence	57
Introduction.....	57
1. Les idées clés de l'analyse d'une situation vécue	58
1.1. Une « situation », perçue d'un point de vue « objectif », cela n'existe pas. Une situation est toujours une « situation perçue par telle ou telle personne »	58

1.2. Le point de vue de chacun sur une situation dépend, pour l'essentiel, de contextes interprétatifs constitués par ses enjeux, son positionnement, ses normes et valeurs et la qualité des relations entretenues avec les autres..	59
2. Une méthode d'analyse de la situation perçue.....	60
2.1. Le tableau de la modélisation de la situation	60
2.2. L'enquête et le renseignement du tableau	61
3. L'utilisation du tableau pour influencer	62
4. Exemple : un patron qui veut motiver ses collaborateurs	63
4.1. La situation du point de vue du patron.....	63
4.2. Plus loin dans la description de la situation	64
4.3. Vers la motivation des employées	65
Conclusion	66
CHAPITRE 5. Des aptitudes à la négociation	69
Introduction.....	69
1. La nécessité de donner du sens aux actions.....	70
2. Recettes pour vendre ses idées	70
2.1. Écouter l'interlocuteur en lui montrant de l'attention.....	70
2.2. Comprendre les enjeux et les craintes.....	71
2.3. Transposer certaines caractéristiques de ses idées et projets	73
Conclusion	74
CHAPITRE 6. Des qualités de leader	77
1. Le besoin de leaders d'un type nouveau	77
2. Un modèle de leadership	78
2.1. Les quatre qualités psychologiques de base du leader.....	79
2.2. Les trois aptitudes et savoir-faire du leader	79
3. S'entraîner au leadership.....	80
3.1. Un entraînement au développement personnel.....	80
3.2. Un entraînement en situation.....	80
4. Comment créer une situation de travail favorable au leadership.....	81
4.1. Les attitudes des collaborateurs performants qui suivent un leader	81
4.2. Les caractéristiques de la situation de travail favorable au leadership.....	83
5. La situation globale de travail	84
Conclusion	85
CHAPITRE 7. Des compétences nécessaires au dialogue et à l'animation.....	87
1. Travailler sa capacité d'écoute	87
1.1. Savoir se plonger dans le monde de l'autre	87
1.2. Maîtriser toute forme de « compassion »	88
1.3. Être ouvert à l'autre pour y trouver des armes	88

2. Veiller à poser les bases de la relation de confiance	88
2.1. S’efforcer de comprendre les sentiments éprouvés par l’interlocuteur	88
2.2. S’entraîner au repérage des attitudes et gestes indicateurs.....	88
3. S’entraîner à clarifier les idées.....	89
3.1. Extraire l’essentiel d’un propos.....	89
3.2. Repérer les attitudes « qui parlent »	89
3.3. Apporter un aide intellectuelle	89
3.4. Se former à la lecture rapide.....	89
4. S’efforcer à faire des reformulations synthétiques	90
Se former à la prise de notes	90
5. Veiller à l’organisation logique des idées.....	90
6. Être sensible aux humeurs et aux ressentis collectifs	91
Repérer les signaux paralinguistiques	91
Conclusion	91
CHAPITRE 8. Des attitudes et manières de faire qui créent la confiance	93
1. L’importance de la relation interpersonnelle	93
2. La création du système de la relation de confiance.....	94
2.1. La création d’un système d’échange	94
2.2. Une communication implicite à travers des attitudes	95
3. Quelques techniques pour créer la confiance.....	96
3.1. L’attention positive.....	96
3.2. La proximité	96
3.3. La considération.....	97
3.4. La séduction.....	98
3.5. Le positionnement aimable de l’autre	99
4. Quelques déterminants de la bonne relation interpersonnelle.....	101
4.1. Les manières de commander.....	101
4.2. La façon d’exercer les responsabilités	102
4.3. Les manières d’informer.....	104
4.4. Les procédés pour fixer les objectifs de travail	105
4.6. Les techniques de management de l’évolution professionnelle des collaborateurs.....	106
Conclusion	107
CHAPITRE 9. Une attention qui repère les talents	109
1. Qu’est-ce qu’un talent ?.....	109
1.1. La notion d’aptitude et le talent	110
1.2. Les éléments psychologiques qui reflètent un talent	111
1.3. Un modèle pour la structure psychique des talentueux	111
2. La volonté de réussir, le goût de la réussite.....	113

3. L'aptitude à apprendre de modèles	114
4. La confiance en soi et la stabilité émotionnelle	115
5. Le talent en situation	115
6. Le cas du talent de leader	116
7. Repérer les talentueux face à une situation problème	117
7.1. Son « intelligence de la situation » est composée de 6 capacités.....	117
7.2. Il dispose d'une capacité d'intervention sûre, appropriée et rapide	119
Conclusion	119
CHAPITRE 10. Une volonté de toujours apprendre.....	121
Introduction.....	121
1. La compétence à apprendre : la « learnability »	122
1.1. Les composantes de l'attitude intellectuelle d'ouverture	122
1.3. Les composantes de l'aptitude à saisir les logiques de l'organisation des savoirs et savoir-faire à apprendre.....	123
Conclusion.....	124
2. Apprendre avec le social learning	125
2.1. Définition du social learning	125
2.2. Six idées pour maximiser votre social learning	125
Conclusion	127

DEUXIÈME PARTIE 10 directions que l'on peut prendre en compte
--

CHAPITRE 1. Aller vers des structures qui favorisent l'engagement et la motivation	131
1. L'obligation de répondre au changement culturel.....	131
1.1. Les structures traditionnelles.....	131
1.2. Le changement d'environnement.....	132
1.3. La recherche de nouvelles structurations.....	132
2. Les principes de base de ces nouvelles structures	133
3. Une mission sociétale bien définie pour l'engagement des collaborateurs.....	134
4. Des informations transparentes et des décisions collectives	135
5. Des tâches et des missions déléguées.....	136
5.1. Le processus de production : missions et tâches.....	136
5.2. Avant de déléguer, le manager doit analyser le processus de réalisation des tâches de son équipe	138
5.3. La sélection des missions et tâches que le manager doit assumer dans les processus	139
5.4. Les types de délégations	141

5.5. Ce qui peut être délégué.....	142
5.6. Les procédures de la délégation.....	143
6. Hiérarchie aplatie et élue pour ses évaluations positives obtenues dans la réalisation de ses missions	145
6.1. Heurs et malheurs de la pyramide hiérarchique	145
6.2. Le rôle des « missions ».....	146
6.3. La nouvelle place des compétences.....	146
6.4. Les nouvelles formes de l'évaluation	146
7. Une division de l'entreprise en entités à taille humaine travaillant dans une relation client-fournisseur entre elles	147
7.1. La contractualisation	147
7.2. La résolution des conflits.....	147
8. Une bonne utilisation des analytiques RH.....	148
Mettre en place des sondages réguliers	148
Conclusion	148
Une « nouvelle structure » est un véritable système dans lequel tout se tient....	148
Des changements partiels ne peuvent atteindre la mise en place d'un système entier.....	149
CHAPITRE 2. Vers un management adapté à la situation.....	151
Introduction.....	151
1. La variété des dénominations du management.....	152
2. Les référentiels en termes d'activités	152
3. Les référentiels en termes d'attitudes	154
4. Les référentiels en termes de préoccupations.....	157
5. Conclusion sur les modèles de management.....	160
6. Construire mon style de management adapté	161
6.1. L'entreprise et sa stratégie	162
6.2. Les potentialités de l'équipe et mon management.....	163
6.3. Des informations sur mon métier et ses évolutions.....	163
6.4. La connaissance de mes hiérarchiques directs	163
6.5. Avoir des informations sur la culture de mon entreprise	164
6.6. Les réseaux d'entraide et de pouvoir de votre entreprise.....	164
6.7. Les formations disponibles à ma portée.....	165
6.8. Les autres stratégies possibles.....	165
CHAPITRE 3. Vers le développement du « knowledge management ».....	167
Introduction : le Knowledge management	167
1. Les questions fondamentales traitées par le Knowledge management	168
1.1. Questions sur l'information interne.....	168
1.2. Questions sur les connaissances collectives	169
1.3. Questions sur les apprentissages collectifs.....	169

2. Traiter l'information interne et la mémoire collective.....	169
2.1. La mise en place d'un groupe pilote	169
2.2. Le travail d'administration du site	170
3. Piloter l'apprentissage collectif et l'organisation des échanges	171
3.1. Définir le niveau des apprentissages collectifs	171
3.2. Revivifier les échanges et les travaux collectifs traditionnels.....	171
4. Le nécessaire renforcement des échanges humains dans les projets de knowledge management.....	172
4.1. Résister au mythe du tout informatique.....	172
4.2. Donner toute sa place aux échanges humains directs.....	173
5. Un projet d'entreprise autour du « knowledge management »	173
CHAPITRE 4. Vers le développement du « nudge management »	175
Introduction.....	175
1. La variété des forces qui concourent à la conduite	176
1.1. Les motivations profondes et internes liées au passé affectif de l'enfance	176
1.2. Les motivations socio-culturelles liées aux normes de la culture ambiante	180
1.3. Les motivations liées aux logiques des situations professionnelles.....	183
2. Les motivations à travers le « nudge management »	185
2.1. Les premières expériences montrant l'impact des éléments humains d'une situation de travail.....	185
2.2. Le management déambulatoire et le système des portes ouvertes à tous	188
2.3. L'impact des éléments physiques incitateurs dans une situation de travail	189
3. Le nudge management proprement dit et les diverses incitations possibles	192
3.1. À travers un florilège d'objets cognitifs physiques incitatifs.....	192
3.2. À travers un florilège d'objets cognitifs relationnels incitatifs.....	193
Conclusion.....	196
CHAPITRE 5. Aller vers la maîtrise des tensions et des conflits internes.....	199
Introduction.....	199
1. Le monde du travail comme structure conflictuelle.....	200
1.1. L'émergence des zones d'incertitudes.....	200
1.2. Un univers d'ambition où tout échange est « stratégique »	200
1.3. La prégnance de la culture de l'action et du faire	200
1.4. Les pesanteurs de la routine	201
1.5. Dévouement intéressé et hommes et femmes liges.....	201
1.6. Vanités déplacées	202
1.7. Conclusion sur les sources de conflit	202
2. Savoir lire et comprendre les conflits.....	202
2.1. Les visions différentes de la situation de conflit.....	203
2.2. Le tableau de bord de définition de la situation.....	204

2.3. Le renseignement du tableau de bord	204
2.3. La procédure menant à la compréhension	207
3. Savoir animer un groupe de confrontation et de résolution de conflit	208
3.1. Procédure générale.....	208
3.2. Étape du questionnement des protagonistes.....	209
3.3. Étape de synthèse.....	211
3.4. Étape de recherche de solution	211
3.5. Conduite de l'animation	212
3.6. Les étapes de synthèse et de recherche de solution.....	212
Conclusion	213
CHAPITRE 6. Aller vers une entreprise communicante et apprenante.....	215
1. L'entreprise communicante.....	215
1.1. Les ratées de la communication interne	216
1.2. Diverses explications classiques.....	216
1.3. La limite de ces explications	217
1.4. Les explications prenant en compte les significations.....	218
1.5. La nécessité de la communication interne.....	219
1.6. Des débats pour présenter des informations opérationnelles.....	220
1.7. Conclusion : pour une nouvelle attention à la communication.....	220
2. L'importance des dialogues en présentiel dans l'entreprise	221
2.1. Relation entre les collaborateurs et état d'esprit dans l'entreprise.....	221
2.2. Effet du management de l'entreprise	222
3. L'entreprise apprenante	223
3.1. La vision des effets de la digitalisation sur les relations humaines	223
3.2. Le modèle de l'entreprise apprenante.....	224
3.2. Quelles sont les conditions pour qu'une entreprise soit « apprenante » ?	225
3.3. Quelques processus d'apprentissage de l'entreprise apprenante	227
3.4. Quelles sont les compétences demandées à la hiérarchie ?	229
3.5. Les 2 conditions fondamentales pour qu'une entreprise soit « apprenante ».....	230
3.6. Conclusion : des valeurs partagées exigeantes	231
4. La « learnability » (la compétence à apprendre)	231
4.1. Les composantes de l'attitude intellectuelle d'ouverture	232
4.2. Les composantes de l'aptitude à saisir les logiques de l'organisation des savoirs et savoir-faire à apprendre.....	233
5. Les 7 facteurs clés du succès d'une formation digitale et leur mesure.....	234
Introduction	234
5.1. La qualité du contenu brut.....	235
5.2. L'interactivité	236
5.3. La démarche pédagogique.....	237
5.4. Le tutorat.....	239
5.5. L'agenda de la formation	240

5.6. L'ergonomie, l'expérience utilisateur et le webdesign.....	240
5.7. L'expérience sociale de la formation.....	241
Conclusion	241
CHAPITRE 7. Aller vers une entreprise augmentée.....	243
1. La réalité augmentée : définition et exemples.....	243
2. Projets d'entreprise autour des entreprises « augmentées ».....	245
2.1. Une conception « culturelle » de l'entreprise augmentée	245
2.2. Une conception opérationnelle de l'entreprise augmentée	246
2.3. Une conception stimulante de l'entreprise augmentée.....	247
Conclusion	249
CHAPITRE 8. Aller vers la satisfaction des collaborateurs.....	251
1. Le référentiel de l'évaluation d'une équipe ou d'une entreprise	251
1.1. Finalités et valeurs humaines fondamentales	252
1.2. Finalités et valeurs de l'entreprise	252
1.3. Des finalités aux moyens.....	253
1.4. La synergie des finalités.....	253
1.5. Stratégie de développement et mission stabilisatrice des RH	254
1.6. Les moyens des interventions des RH dans l'entreprise	255
1.7. Conclusion	256
2. Les sept facteurs clés de la satisfaction au travail	256
2.1. Clarté et adhésion de tous à l'objectif collectif du travail.....	256
2.2. Clarté, adaptation, adhésion à l'organisation du travail	259
2.3. Adaptation et acceptation des compétences et de l'attribution des moyens	260
2.4. Communications professionnelles et relationnelles faciles, détendues et efficaces	261
2.5. Respect, légitimité et compétence avec la hiérarchie	262
2.6. Climat interne détendu, studieux et attractif.....	263
2.7. Préoccupations des résultats constantes au niveau individuel comme collectif.....	263
Conclusion	264
CHAPITRE 9. Prendre en compte le modèle de l'entreprise libérée®.....	267
1. Une nouvelle mode, résurgence de théories anciennes	267
1.1. Définition	267
1.2. Le retour d'une idée ancienne	268
1.3. Les conditions de cette liberté.....	268
1.4. Des collaborateurs modèles	269
2. Des exemples concrets d'entreprises libérées®.....	269
3. Les conditions de la réussite d'un tel management.....	270

CHAPITRE 10. Prendre en compte le « management AGILE »	273
Introduction.....	273
1. L’environnement de travail en management AGILE	274
2. Quelques méthodes Agiles	275
2.1. La méthode Scrum.....	275
2.2. La méthode Crystal Clear.....	275
3. Les rôles du manager AGILE.....	276
3.1. Le rôle de représentant de l’équipe ou de l’entreprise	276
3.2. Le rôle de chef projet.....	276
3.3. Le rôle de coach des membres de l’équipe.....	277
Conclusion	277
Conclusion générale.....	279
Index.....	281