



Avec les Nuls, tout devient facile !

Le Management pour **les nuls**



en **50 notions clés**

L'essentiel pour tout comprendre

Jeremy Stubbs

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le Management

pour
les nuls

en 50 notions clés

Jeremy Stubbs

FIRST
ÉDITIONS

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le Management pour les Nuls en 50 notions clés

Pour les Nuls est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

For Dummies est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

© Éditions First, un département d'Édi8, Paris, 2019. Publié en accord avec John Wiley & Sons, Inc.

ISBN : 978-2-412-04668-5

ISBN numérique : 9782412054260

Dépôt légal : novembre 2019

Correction : Amélie Bazin

Couverture : Soft Office

Mise en page : Jean-Noël Leclere

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Éditions First, un département d'Édi8

12, avenue d'Italie

75013 Paris – France

Tél. : 01 44 16 09 00

Fax : 01 44 16 09 01

Courriel : firstinfo@efirst.com

Site Internet : www.pourlesnuls.fr

Ce livre numérique a été converti initialement au format EPUB par Isako www.isako.com à partir de l'édition papier du même ouvrage.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Introduction

Définir le management

Le management ici représente la capacité à amener un groupe de personnes appartenant à une même organisation, voire à plusieurs, à réaliser une série coordonnée d'objectifs.

C'est à la fois une **science**, car il y a des théories du management, fondées à la fois sur les principes de l'organisation rationnelle, sur la sociologie et les neurosciences, et un **art**, dans la mesure où il s'agit d'un ensemble de pratiques que l'individu doit acquérir à travers l'expérience.

Il relève autant de la psychologie et des comportements humains que de questions liées à des activités professionnelles.

Le management, qui s'applique principalement aux organisations dotées d'une activité commerciale, s'est développé avec l'essor de l'entreprise moderne lors de la révolution industrielle des XVIII^e et XIX^e siècles. Le XX^e siècle a cherché à systématiser les comportements des personnes qui coordonnaient les activités de ces entreprises. Les

spécialistes anglo-saxons du management ont tendance à privilégier le mot plus général d'« **organisation** » plutôt que celui plus spécifique d'« entreprise », car celui-ci écarte les organisations non gouvernementales (en anglais *nonprofits*) responsables seulement en partie d'une activité économique auxquelles le management s'applique pourtant. Ce sera le cas aussi dans ce livre.

Origine du mot

Management est un mot anglais qui a commencé à être adopté en France dans les années 1960. Son origine remonte à un vieux mot italien, *maneggiare*, qui désignait l'action de guider un cheval ou de manier un outil. Le manager est donc celui qui **guide**. Mais l'usage anglais a aussi été influencé par les mots français « ménage » et « ménager », au sens d'entretenir la maison et en tenir les comptes – d'où le côté **économique** du management. D'ailleurs, le mot « économie » vient de l'ancien grec pour « ménage ». Avant l'arrivée en France du terme « management », on disait plutôt « administration » ou « direction ».

Le manager

Selon les approches classiques du sujet, le manager doit exercer des fonctions nombreuses et variées. Il fixe et planifie les objectifs de l'organisation ; rassemble et répartit les ressources ; organise et coordonne les fonctions des acteurs ; fait preuve de leadership ; et contrôle les opérations et les résultats, tout cela en vue de remplir la mission de l'organisation.

Toutefois, ces fonctions, énoncées de façon claire et méthodique dans la théorie, ne sont pas exécutées dans la pratique avec autant de clarté et de méthode. La plupart du temps, elles se chevauchent dans un emploi du temps chargé qui laisse très peu de marge à la réflexion.

De plus, le manager doit souvent jongler avec des exigences opposées : il est censé se montrer tantôt compétitif, tantôt collaboratif ; maîtriser autant l'intelligence rationnelle que l'intelligence émotionnelle ; conduire le changement en maintenant la stabilité de l'organisation ; faire des bénéfices en faisant progresser ses employés... En somme, être manager, c'est faire preuve d'une forme de flexibilité mentale très particulière.

Ce livre

Ce livre présente la richesse foisonnante de l'univers du manager en 50 principes de base organisés par ordre alphabétique. Il se veut concis, pratique et moderne. Pour permettre au lecteur de mieux comprendre le management et de s'améliorer en tant que manager, chaque principe est accompagné de conseils et d'icônes « Attention », « Le saviez-vous » et « Exemple » pour encadrer sa mise en pratique.

En général, il n'y a pas une seule façon de manager. Le but de ce livre est de guider le manager pour qu'il puisse adopter la meilleure posture en fonction des circonstances qu'il rencontre.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

1 AUTORITÉ

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le manager est incontestablement une figure d'autorité. Il porte un titre, occupe une position dans une hiérarchie et a des collaborateurs qui sont censés lui **obéir** dans les limites de la raison et de **l'éthique**. L'autorité peut être qualifiée comme **l'exercice légitime d'un certain pouvoir sur les autres**. Elle a quelque chose de juridique ou de contractuel. Ce n'est pas la seule source de l'influence d'un manager sur ses collaborateurs. Il y a aussi son **leadership** qui représente ses qualités personnelles et les relations qu'il arrive à créer avec ses équipes. Certes, pour exercer une influence durable et positive sur ses collaborateurs, un manager doit développer son leadership, au lieu de se fier uniquement à son autorité officielle. Néanmoins, il se doit de bien comprendre le mécanisme qui fonde cette autorité.



Un certain nombre de managers tombe dans le piège qui consiste à penser que leur autorité sur leurs équipiers découle uniquement de leur capacité à les sanctionner. **Ils confondent l'autorité avec le pouvoir de sanction**. Leur comportement a tendance à devenir autoritaire et à leur donner une réputation de mauvais chef auprès de leurs équipes.

Par conséquent, la **confiance réciproque** se détériore et les collaborateurs sont démotivés.

Les sources de l'autorité

Comment se fait-il que, la plupart du temps, les injonctions du manager sont exécutées par ses équipes ? Certains pensent que c'est parce que les êtres humains ont une tendance innée à obéir à une personne qui leur semble incarner une forme d'autorité. De nombreux commentateurs citent la fameuse expérience du psychologue américain Stanley Milgram (1933-1984), dans laquelle une majorité apparente des sujets a été poussée par un scientifique (en fait, un acteur) à infliger ce qu'ils croyaient être des chocs électriques insupportables à des individus qui étaient en réalité des comédiens mimant la souffrance. Selon la conclusion qui paraît s'imposer, l'être humain est, par sa nature même, tellement disposé à obéir qu'il est capable de torturer ses semblables si une figure d'autorité lui enjoint de le faire. L'expérience de Milgram a donné lieu à beaucoup de controverses et ses résultats ont été contestés. Surtout, son interprétation passe à côté d'une explication plus

rationnelle du phénomène d'obéissance. Un indice prometteur se trouve dans un traité écrit par un Français quatre siècles plus tôt. Dans son *Discours sur la servitude volontaire*, Étienne de La Boétie (1530-1563) explique l'obéissance par un désir volontaire chez l'être humain résultant de la nature pyramidale de la société. Dans une structure hiérarchique, chaque personne occupant une certaine strate se soumet volontairement à celui qui est placé au-dessus de lui tout en soumettant ceux qui se trouvent à la strate inférieure. Si l'on considère le phénomène sous un autre angle, chacun obéit à son supérieur parce qu'il veut que ceux qui se trouvent à la strate inférieure lui obéissent à leur tour. Celui qui refuse de jouer le jeu risque de faire tomber toute la pyramide et de perdre sa propre autorité. Il n'y a que ceux qui tiennent le bas de la pyramide qu'il faut convaincre ou duper par d'autres moyens.

De l'autorité hiérarchique au leadership

Très tôt dans leur développement, les entreprises modernes se sont organisées sous une forme pyramidale. Les organigrammes managériaux sont

traditionnellement hiérarchisés, avec le grand chef ou PDG tout en haut, puis le comité de direction et ainsi de suite jusqu'aux managers de proximité. Même à une époque comme la nôtre où la mode est aux structures plus « plates » (voir **Organisation**), les tendances hiérarchiques restent tenaces. La raison en est qu'une certaine structure pyramidale est propice à la répartition de l'autorité dans l'organisation, permettant une plus grande rapidité entre les injonctions des différents chefs et leur exécution par les différents collaborateurs. Cela montre que l'autorité du manager ne repose pas uniquement sur sa capacité à menacer ses subordonnés d'une punition. Elle est fondée surtout sur **une forme de collaboration où chacun accepte volontairement sa place dans la hiérarchie**. Ce mécanisme est plus apte que le pouvoir de sanction à encourager la confiance mutuelle et à renforcer la motivation des employés. Dans la mesure où les organisations deviennent moins pyramidales, le leadership est appelé à jouer un rôle de plus en plus important dans le management.

Autorité

L'essentiel en 5 secondes

- » Un manager exerce un pouvoir légitime sur ses équipes fondé sur la nature hiérarchique des organisations.
- » S'il en abuse, il compromet la confiance réciproque avec ses équipes et leur motivation.
- » Aujourd'hui, les managers doivent plus développer leur leadership qu'insister sur leur autorité.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

2

BENCHMARKING

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Comment faire mieux si ce n'est pas en se comparant aux meilleurs dans une catégorie donnée et en copiant leurs méthodes ? C'est toute la philosophie du benchmarking qui représente un ensemble d'approches pour **repérer, étudier et adapter à son propre contexte les meilleures pratiques utilisées par d'autres organisations**. Le benchmarking se fait beaucoup dans les domaines du marketing et du contrôle qualité, mais peut s'appliquer aussi aux processus managériaux.

Au sens strict du terme, le benchmarking est constitué de toute une série de méthodologies très élaborées, mais l'idée est souvent invoquée par les managers pour désigner toute tentative d'améliorer leurs pratiques en les comparant avec celles des autres.

L'ORIGINE DU MOT

Encore une fois, il s'agit d'un terme venu de l'anglais. À l'origine, c'est une expression technique utilisée par les arpenteurs pour désigner le repère où fixer une mire afin de déterminer une élévation topographique. En français, on dit « point géodésique ». Il s'agit métaphoriquement d'un point de référence fixe à partir duquel on peut mesurer des différences de hauteur. En termes de management, c'est la détermination d'une mesure pour comparer des pratiques et décider laquelle d'entre elles est la plus performante.

Au sens strict

Quelle que soit la méthodologie utilisée, le benchmarking se décline en un certain nombre d'étapes fondamentales :

- » Définir le processus que l'on veut améliorer ;
- » Identifier les autres secteurs utilisant ce même processus ;
- » Repérer les meilleures organisations utilisant ce processus et en faire des partenaires dans le travail de comparaison ;
- » Identifier et analyser les meilleures pratiques par rapport au processus ;
- » Adapter la manière de faire au contexte de sa propre organisation pour améliorer ses pratiques.

La plupart du temps il s'agit de mesurer le temps, la qualité ou les coûts. Le benchmarking peut représenter une série de projets ponctuels ou un processus continu. Il se fait parfois en interne entre des unités opérationnelles.

Qui est le meilleur ?

La mise en œuvre du benchmarking n'est pas sans écueils, surtout si on l'applique de manière informelle sans utiliser une méthodologie précise :

- » Il n'est pas toujours si facile de déterminer si le succès d'une autre organisation est vraiment redevable à telle ou telle pratique, en remontant des effets à leurs causes.
- » On est souvent frappé par des façons de faire qui sont très visibles plutôt que par celles qui sont vitales pour le succès.
- » Étant donné que les organisations ont des stratégies, des cultures et des contextes divergents, il se peut que, une fois adoptée par sa propre organisation, la nouvelle pratique ne produise pas les mêmes effets que dans l'autre.
- » Même si la nouvelle pratique produit des effets positifs, il se peut qu'il y ait des effets secondaires quand elle est transplantée dans un nouveau contexte.



Lorsque les managers tentent d'isoler les facteurs qui expliquent le succès apparent d'une personne

ou d'une organisation, ils peuvent être victimes d'un **biais cognitif** appelé « effet de halo ». Un biais cognitif (voir **Décision**) est ce qui résulte quand un raccourci pris par le cerveau dans la détermination d'un jugement fausse la sélection des informations pertinentes.

Comme l'a montré Phil Rosenzweig dans *Les Mirages du management* (trad. française, Vuibert, 2009), il est difficile, en passant en revue les différentes pratiques d'une organisation qui réussit, de ne pas trouver que tout est bien, leur réussite ayant en quelque sorte déteint sur tout le tableau.

Benchmarking

L'essentiel en 5 secondes

- » Le benchmarking, c'est lorsqu'une organisation cherche à améliorer ses processus en se comparant à d'autres.
- » Pour un processus donné, il faut identifier les leaders auxquels on veut se comparer.
- » Il est essentiel d'utiliser une méthodologie très précise.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

3 CHANGEMENT

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Autrefois, on croyait que le besoin de changer était ponctuel. Aujourd'hui, la nécessité du changement est devenue quasi permanente. De nombreux facteurs dans leur environnement contraignent les entreprises à se transformer sans cesse :

- » Des changements politiques et macro-économiques ;
- » Des innovations technologiques ;
- » De nouvelles tendances dans le comportement des consommateurs ;
- » La perte d'un avantage concurrentiel face à un rival ;
- » Une disruption en termes de **modèle économique** ;
- » Une modification de l'environnement réglementaire ;
- » Une fusion-acquisition.

Beaucoup de projets de transformation n'atteignent pas tous leurs objectifs. Car ils se heurtent non seulement à des difficultés matérielles, mais aussi à un refus de la part des salariés d'adopter de nouveaux comportements. Cette **résistance** est la conséquence des inquiétudes qu'inspire à chaque employé l'annonce d'un changement. Son poste n'est-il pas menacé ? A-t-il les compétences nécessaires pour survivre dans le nouveau contexte ? Cette transformation ne va-t-elle pas imposer une charge de travail supplémentaire et pour un résultat médiocre ?

La discipline de la **conduite du changement** (en anglais *change management*) a pour objectif de planifier les étapes et les modalités techniques d'une transformation, tout en s'occupant des réactions émotionnelles et des difficultés comportementales rencontrées par ses acteurs.



Nous ne sommes plus à l'époque où il s'agissait de conduire une transformation à travers des phases linéaires successives, en partant d'un état stable pour traverser un état d'instabilité avant de retrouver un état stable. Le changement est perpétuel.

La conduite du changement

Selon la méthode classique de la conduite du changement développée par John Kotter, professeur à la Harvard Business School, une transformation se déroule en huit étapes :

1. Établir le besoin stratégique de se transformer et créer un sentiment d'urgence ;
2. Constituer une coalition d'acteurs en faveur du changement et mettre en place une équipe pour le piloter ;
3. Créer une vision inspirante de la transformation accompagnée d'objectifs concrets ;

4. Communiquer cette vision à travers de véritables ambassadeurs du projet ;
5. Passer à l'action en enlevant les obstacles et en fournissant les ressources nécessaires ;
6. Remporter et célébrer les premières victoires ;
7. Profiter de la crédibilité que le projet a maintenant acquise pour réaliser les changements les plus radicaux ;
8. Consolider le changement en ancrant les nouveaux comportements dans les habitudes.

Pendant tout le processus, le comportement des leaders doit être exemplaire et visible. Pour pouvoir se transformer régulièrement, les organisations doivent être souples plutôt que rigides dans leurs structures et processus.

Le côté humain

L'essentiel est de comprendre que lancer une transformation, c'est moins annoncer une nouvelle à ses collaborateurs qu'initier un dialogue avec eux. À travers le dialogue, il s'agit de réaliser trois actions fondamentales :

- » Permettre aux collaborateurs d'exprimer leurs soucis afin de :
 - les rassurer ;
 - prévoir les écueils possibles pour les éviter ;

- » Leur montrer les éléments qui ne changeront pas pour qu'ils puissent y retrouver stabilité et continuité ;
- » Les associer à la définition des modalités du changement et à sa mise en œuvre.

LA RÈGLE D'OR DU CHANGEMENT

Les gens sont plus aptes à accepter et même à impulser le changement s'ils ont le sentiment qu'il leur appartient. Toute transformation réussie part aussi bien d'en bas de l'organisation que d'en haut.

Changement

L'essentiel en 5 secondes

- » **Les organisations ont besoin de s'adapter continuellement au nouveau contexte.**
- » **Leurs structures doivent s'assouplir et être moins bureaucratiques pour évoluer en continu.**
- » **Il est important de considérer les collaborateurs et de les intégrer dans le processus.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

4 COACHING

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Quand le manager adopte la posture de coach, c'est dans le but explicite d'aider ses équipiers, individuellement ou collectivement, à améliorer leur performance. Cette posture est très différente de celle, plus traditionnelle, qui consiste à donner des instructions et à contrôler leur exécution. La posture de coach se justifie par le fait que l'on ne peut pas commander à quelqu'un de s'améliorer. Il faut aider l'autre en travaillant avec lui. Si le manager veut que la performance d'un collaborateur s'améliore, il faut qu'il fasse le voyage avec lui, depuis son niveau actuel jusqu'au niveau supérieur souhaité. Le mot anglais « coach » est dérivé du français « coche » au sens de « voiture ». À l'université d'Oxford, un coach était autrefois un répétiteur qui « transportait » le candidat à un examen d'un bout à l'autre de son épreuve. Ensuite, le mot a trouvé une application dans le contexte des épreuves sportives. Dans le domaine du management, il reste associé à l'idée de performance. La personne que l'on coache s'appelle un coaché (en anglais *coachee*).



Le mot « coach » s'utilise aussi dans d'autres domaines comme la psychothérapie, ce qui ne signifie pas que le manager doive se mettre en

position de psychothérapeute. Le manager-coach reste focalisé sur les tâches et compétences professionnelles du coaché. Cela ne l'empêchera pas de faire preuve d'**intelligence émotionnelle** dans ses interactions avec ses collaborateurs.

Les avantages du coaching

Le manager ne devient pas coach juste pour être plus agréable envers ses équipiers mais pour améliorer les **résultats business**. Il peut croire qu'il n'aura pas le temps de les coacher, mais le coaching, au contraire, lui apportera des économies de temps en rendant ses collaborateurs plus autonomes à la longue. Le manager qui intègre le rôle de coach à son éventail de compétences jouit des avantages suivants :

- » Des équipes plus performantes et plus habituées à l'idée de progression continue ;
- » De meilleurs résultats grâce aux performances supérieures ;
- » Des collaborateurs plus engagés dans leur travail, plus attachés à leur manager et à leur entreprise ;
- » Des salariés plus autonomes et moins dépendants.

Les sept actions de base du manager-coach

1. Garder la main et rester strict sur le **processus de changement** tout en laissant beaucoup de liberté à l'autre sur le **contenu** de ce changement ;
2. Créer un environnement sécurisé et solidaire où les insuffisances présumées du collaborateur ne sont pas sanctionnées par acte réflexe ;
3. Aider l'autre à s'améliorer en l'observant, en lui posant des questions ouvertes, en écoutant activement ses réponses et en construisant des solutions avec lui ;
4. Rester ouvert aux propositions émanant du coaché et résister à la tentation de lui imposer ses propres réponses ;
5. Accompagner l'autre dans ses progrès comportementaux, en reconnaissant chacune de ses améliorations et en récompensant certaines ;
6. Encourager sa confiance en soi ;
7. Être exemplaire des qualités que l'on attend de l'autre : questionnement de soi, ouverture au changement et persévérance.

TROIS VARIANTES UTILES

- » Par le coaching de groupe, le manager peut coacher des équipes si les circonstances de leur travail s'y prêtent.
- » Le coaching *peer to peer* permet à des collaborateurs de se coacher en binôme.
- » On peut aider les collaborateurs à adopter la posture de coach pour qu'ils deviennent leaders.

Coaching

L'essentiel en 5 secondes

- » **Le manager devient coach pour améliorer la performance de ses équipes.**
- » **Il travaille avec le collaborateur pour construire une solution commune.**
- » **Le coaching apporte des résultats business supérieurs et des collaborateurs plus développés.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

5 COMMUNICATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La communication représente un aspect vital du travail du manager. Au-delà de la communication officielle de l'organisation, à laquelle il peut contribuer, le manager doit travailler sa propre communication personnelle.



Il arrive à des managers de sous-estimer l'importance de la communication, en prétextant le fait qu'ils sont des managers plutôt que des « communicants ». Pourtant, le manager joue de multiples rôles dont beaucoup sont **interpersonnels** (selon le mot du chercheur Henry Mintzberg) : c'est un véritable **intermédiaire** entre différentes parties de son organisation et souvent entre celle-ci et des acteurs externes. La communication sous toutes ses formes – la parole, l'écoute, la rédaction et la lecture – est au cœur de son travail.

Le manager a beaucoup à gagner en faisant de la communication. De nombreux managers sont assez forts en communication interpersonnelle grâce à ce qu'ils ont appris sur le tas. Mais la communication est si protéiforme qu'elle doit faire l'objet d'un apprentissage continu.

Les situations de communication

Les conversations

L'entreprise est un lieu où tant d'informations, d'idées et de propositions circulent que les spécialistes anglo-saxons du management n'hésitent pas à utiliser le terme apparemment trivial de « conversation » pour qualifier tous ces échanges. Un manager passe une grande partie de sa vie non pas à réfléchir dans la solitude de son bureau, mais à avoir des conversations : en face à face, en vidéoconférence, par e-mail ou WhatsApp ; en compagnie d'individus ou de groupes ; avec ses supérieurs, ses collègues et ses subordonnés, ou avec des clients, des partenaires, des journalistes... La conversation constitue la forme la plus fondamentale de la communication du manager : même les entretiens annuels et de **feedback** et la plupart des réunions constituent des conversations.

Les présentations

Les présentations, souvent accompagnées de *slides*, Powerpoint ou Keynote, sont normalement lourdes d'informations et, même quand l'objectif affiché est d'informer, le vrai but est toujours de persuader les auditeurs de quelque chose, même si ce n'est que de la compétence du manager.

Les discours

Ils servent à lancer un projet, féliciter les troupes ou ouvrir un grand séminaire. Les discours devraient donc être plus **inspirants** que **ronflants**. Assez souvent, leur longueur injustifiable les oriente vers la deuxième catégorie.

Les médias sociaux et les médias de masse

Ils sont indispensables pour la communication avec le plus grand nombre au sein de l'organisation et au-delà. Un message sur les réseaux sociaux que le manager voudrait chaleureux et sincère passe mieux sous la forme d'une vidéo. Les interviews à la télévision ou à la radio méritent une préparation spéciale : on dit en anglais *media training*.

Pour maîtriser sa communication

Les conversations

- » Le manager est le maître des **questions ouvertes**, celles qui commencent par **pourquoi, comment, qui, quand...** ?
 - Elles doivent être pertinentes et stimulantes.
 - Elles demandent une réponse autrement plus développée que « oui » ou « non » ;
 - Focalisent l'attention des autres sur les sujets importants ;

- Et obligent nos interlocuteurs à fournir des idées et des informations.
- » À la maîtrise des questions ouvertes du manager correspond sa capacité d'écoute, qui sert à recueillir toutes les propositions et données utiles qui surnagent dans les échanges.
- » Pratiquer l'assertivité, en évitant les extrêmes de l'agressivité et de la passivité : le manager doit être direct mais rester ouvert aux besoins et ressentis des autres.
- » Rester attentif à l'usage des pronoms : « je » est puissant pour des engagements personnels, mais le répéter trop souvent semble égotiste ; « nous » est puissant pour impliquer tout le monde et souligner la solidarité entre le manager et les autres.
- » En questionnant, le manager fait appel aux lumières des autres, à l'**intelligence collective**. Il se fie moins à l'**autorité** de sa propre parole et de son propre jugement, et développe ainsi sa capacité à guider, son **leadership**.

Les présentations, discours et autres interventions

- » Bien cerner l'objectif ultime de l'intervention ;
- » Bien comprendre les attitudes et attentes du public auquel on s'adresse ;
- » Au lieu de faire étalage de son expertise, la mettre au service de l'objectif ultime et du public ;
- » Utiliser le moins de *slides* et les plus simples possibles : trop d'information tue l'information ;

- » Parler non seulement à la raison, mais aussi aux émotions de son public ;
- » Utiliser des phrases courtes et des mots simples plutôt que du jargon.



La présentation d'un manager qui doit conseiller son comité de direction sur certains risques financiers pour aider celui-ci à prendre une décision sur un projet.

	Le manager	Le comité de direction
Fasciné par des questions techniques de risque ?	Oui	Non
Focalisé sur la décision à prendre ?	Non	Oui
Éprouve une certaine émotion devant l'idée de risque ?	Non	Oui
A besoin d'un grand nombre de données ?	Oui	Non
Aimerait des interruptions et des questions ?	Non	Oui
Trouve le manager intéressant ?	Oui	Non

Question : comment le manager peut-il mieux s'aligner sur les attentes de son public ?

Communication

L'essentiel en 5 secondes

- » **La communication constitue un aspect vital du travail de chaque manager.**
- » **La communication managériale comprend une large gamme de situations et de techniques.**
- » **Avec une bonne communication, le manager affirme son leadership et exploite l'intelligence collective de son entourage.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

6 COMPÉTENCES

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Les compétences (en anglais *skills*) représentent tous les savoir-faire, aptitudes et connaissances qui permettent la réalisation d'une tâche spécifique, dans un laps de temps donné et avec un effort donné, afin d'atteindre des résultats déterminés. Elles peuvent être rangées en plusieurs catégories :

- » Les compétences techniques, spécifiques à des métiers ;
- » Les compétences transverses, comme la résolution de problèmes ou la créativité, pertinentes dans un grand nombre de situations professionnelles ;
- » Les compétences humaines (en anglais *soft skills*), nécessaires à des interactions réussies avec les autres.

Chaque employé possède son propre « capital humain » en termes de compétences. Les organisations ont aussi le leur qui est la somme de toutes les compétences actuelles et potentielles de leurs employés. De même que chaque individu doit développer son capital humain, les organisations doivent gérer le leur.

La gestion des compétences

L'ensemble des compétences d'une entreprise, c'est-à-dire des compétences de son personnel, la distingue des autres et peut constituer un avantage

concurrentiel. Mais seulement à condition que ces compétences correspondent aux besoins qu'implique la **stratégie** de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'inventorier toutes les compétences du personnel, afin de développer celles qui sont pertinentes, d'identifier et de combler les lacunes et d'anticiper les besoins futurs. Cette opération est l'affaire des ressources humaines, mais elle intéresse le manager dans la mesure où il s'agit des compétences actuelles et futures de ses propres collaborateurs. Il s'agit de poser les questions suivantes :

- » Quelles sont les compétences que nous avons et qui sont pertinentes à nos métiers et à notre stratégie ?
- » Quelles sont les compétences que nous avons mais que nous n'exploitons pas ?
- » Quelles sont les compétences dont nous avons besoin mais qui sont insuffisamment développées ?
- » Quelles sont les compétences dont nous aurons besoin à l'avenir ?

La gestion des compétences est cruciale pour l'avenir de l'entreprise et pour les parcours professionnels de ses **talents**.

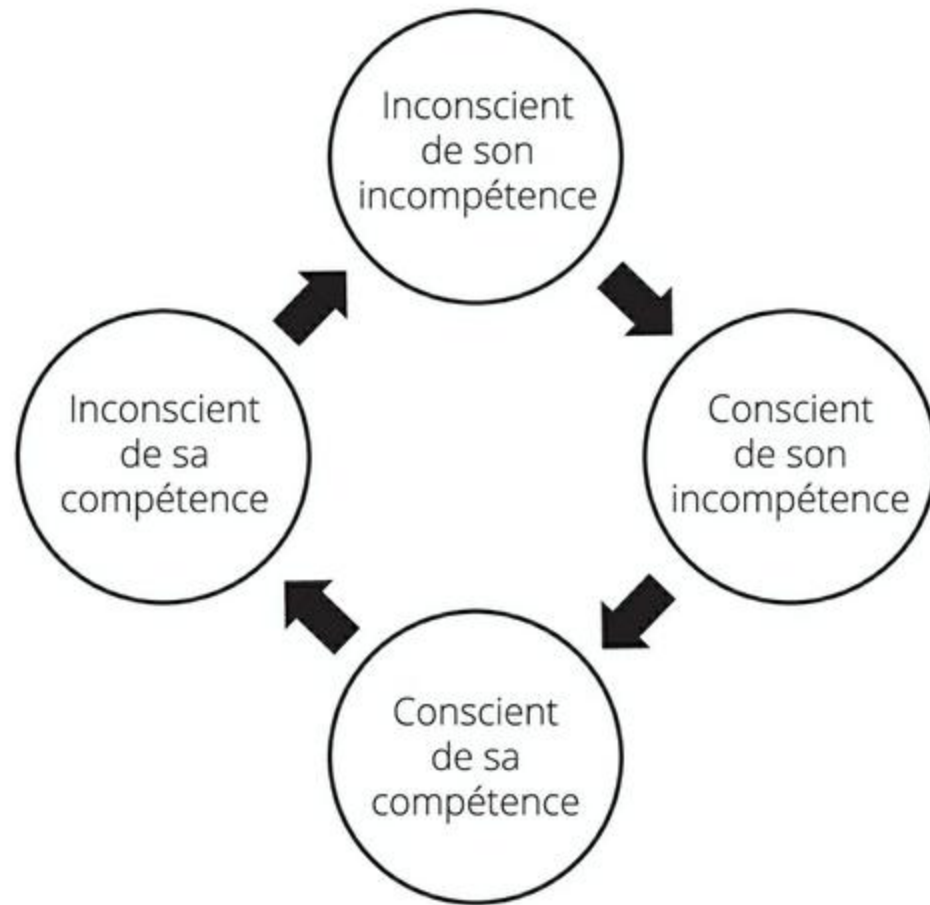
L'évolution des compétences

Le manager, comme ses collaborateurs, est toujours en train d'acquérir de nouvelles compétences. Le salarié qui devient manager a désormais besoin, non seulement de ses compétences techniques, qui lui permettent de faire son travail et qui assoient sa légitimité, mais aussi des compétences humaines qui sont associées à son nouveau statut. En tant que manager, il doit développer son **intelligence émotionnelle** afin d'affirmer son **leadership**.

Les évolutions sociétales et surtout technologiques requièrent l'acquisition de compétences qui n'existaient pas auparavant ou qui étaient moins développées. L'avènement de l'**intelligence artificielle** entraînera une réorganisation majeure dans les métiers humains. Les compétences les plus sollicitées à l'avenir seront associées notamment à la créativité, aux relations interpersonnelles et au jugement **éthique**.

À une époque où il faudra apprendre tout au long de sa vie professionnelle, la compétence la plus importante sera l'aptitude pour l'apprentissage.

Afin d'**apprendre**, on a besoin de suivre **un cycle** :



Au début, on n'est pas conscient du manque d'une compétence spécifique pour bien réaliser une tâche. Ensuite, on reconnaît le manque de cette compétence mais on ne sait pas encore la maîtriser. Après, on la maîtrise, mais seulement au prix d'un effort conscient considérable. À la fin, on la maîtrise sans même réfléchir.

Compétences

L'essentiel en 5 secondes

- » Les compétences sont les connaissances et savoir-faire nécessaires à la réalisation des tâches professionnelles.
- » Chaque salarié doit développer ce capital humain pour correspondre aux besoins de l'organisation.
- » Les compétences sont en évolution constante.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

7 COMPLEXITÉ

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

On parle couramment de « manager la complexité ». Le manager en effet se débat au milieu d'un flux ininterrompu d'innovations technologiques, d'une prolifération d'opportunités et de menaces, et sous une pression constante pour se transformer et s'adapter. Son environnement est dominé par un maximum d'imprévisibilité. Il souffre tantôt d'un déficit d'informations **structurées**, c'est-à-dire organisées selon leur pertinence par rapport aux décisions qu'il a à prendre, tantôt d'un excès d'informations **non structurées**.

À l'imprévisibilité de l'environnement extérieur correspond une imprévisibilité interne à l'organisation. Celle-ci, si elle est de taille relativement grande, représente un système complexe, c'est-à-dire composé de nombreux agents aux interactions multiples. Les connaître ainsi que les règles de leurs interactions ne permet pas de prévoir les états futurs du système. Ce dernier est dit **non linéaire** dans la mesure où de petites variations peuvent donner lieu à des effets très divergents. Il est également apte à donner naissance à des **propriétés émergentes** qui sont difficiles à prévoir car elles représentent plus que la

somme des éléments constitutifs. Si les dirigeants d'une organisation essaient d'y imposer de l'ordre à partir du haut, les actions des employés situés aux strates inférieures de la pyramide créent un autre ordre **émergent** qui complète ou contrarie le premier. Le management traditionnel consiste à ordonner le chaos : le manager actuel doit-il prolonger la tradition ou accorder une plus grande marge de manœuvre au système ?

Un monde « VUCA »

La nature déconcertante du monde actuel se résume dans l'acronyme VUCA, une expression anglaise à l'origine qui veut dire :

- » **V**olatile ;
- » **U**ncertain (« incertain ») ;
- » **C**omplexe ;
- » **A**mbigu.

DE LA GÉOPOLITIQUE À LA MONDIALISATION

L'expression « VUCA » trouverait son origine dans un rapport produit par le Collège de guerre des États-Unis en 1998, qui décrivait un nouveau monde multipolaire dépourvu des certitudes relatives de l'époque de la guerre froide.

Pour l'être humain, toute incertitude implique un danger. Face à l'inconnu, on a recours à des jugements automatiques, fondés sur l'expérience passée ou inspirés par ce que font les autres. Et plus nous nous sentons menacés par le changement, plus nous nous replions sur nos façons de faire habituelles. Le monde « VUCA » nécessite, dit-on, une nouvelle approche. Laquelle ?

Solutions

On peut être tenté d'éliminer la complexité de nos organisations au nom de la simplicité. Pourtant, la structure d'une entreprise peut être complexe pour une raison : une **organisation matricielle** qui gère de nombreux projets simultanément permet de fournir des services intégrés aux clients ; une chaîne de valeur assimilant de nombreux

partenaires et sous-traitants permet de réunir tous les contributeurs à la construction d'un avion. Comment réduire les coûts organisationnels qu'implique la complexité sans réduire en même temps les bienfaits qu'elle apporte ? Il faut donc apprendre à vivre avec la complexité grâce aux astuces suivantes :

- » Renoncer à cette illusion de **contrôle** total qui sert surtout à nous rassurer psychologiquement ;
- » Faire appel à l'**intelligence collective** ;
- » Accorder à nos collaborateurs plus d'autonomie dans l'atteinte des **objectifs** et plus de participation aux prises de **décision** ;
- » Traiter l'**échec** comme une opportunité pour apprendre ;
- » Se tenir prêt à profiter de l'imprévu au nom de la **sérendipité**, cette capacité à exploiter ce qu'on trouve, même si ce n'est pas ce qu'on cherchait.

Enfin, le manager sera désormais augmenté par l'**intelligence artificielle** : l'analytique prédictive lui permettra de tirer des enseignements du chaos des données non structurées dont il dispose. Ce sera à lui plutôt qu'à la machine de les exploiter.

Complexité

L'essentiel en 5 secondes

- » La complexité désigne l'environnement incertain et volatile du manager aujourd'hui.
- » Chaque organisation tend à représenter elle-même un système complexe.
- » Le manager doit lui laisser une certaine liberté pour s'adapter spontanément aux imprévus de son environnement.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

8 CONFIANCE EN SOI

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le manager, avec toutes les pressions qui pèsent sur lui, a besoin de confiance en lui-même. La confiance en soi (en anglais *self-confidence*) représente l'attente d'un résultat positif dans l'accomplissement d'un acte. Manquer de confiance, c'est douter de ses capacités ou de ses chances de succès au point d'être paralysé ou gêné dans sa tentative de réaliser une tâche. La confiance en soi ou son absence peut caractériser un individu ou même une équipe, voire toute une organisation.

La confiance peut être **spécifique**, fondée sur notre capacité à exécuter une certaine tâche dans une situation donnée, ou **générale**, inspirant une humeur positive ou une attitude optimiste dans la vie. Le manager a besoin du premier type de confiance pour réussir ses différentes missions, mais du second pour insuffler la confiance à ses collaborateurs. Bref, il doit, dans une certaine mesure, étaler sa confiance en lui-même pour inspirer confiance aux autres. Un sentiment de découragement de la part du manager se communique facilement à ses équipiers par contagion.

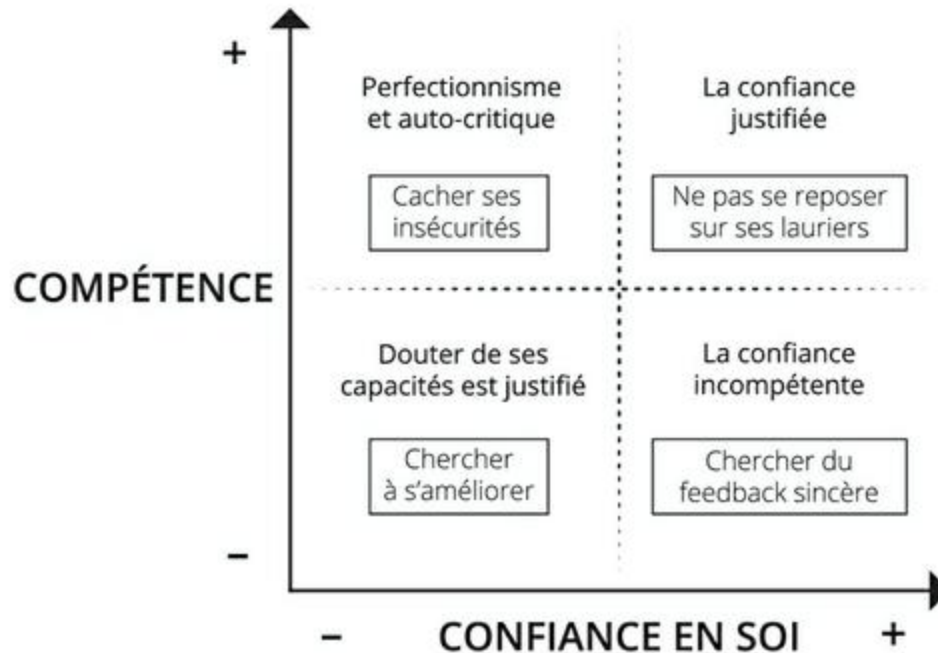
La confiance est un mélange de deux éléments :

- » Un premier, plutôt intellectuel, consistant en une évaluation de nos capacités ;
- » Un second, plutôt émotionnel, consistant en un sentiment d'espoir.

Notre degré de confiance en nous-mêmes et son adéquation à notre situation dépendent étroitement de l'interaction entre ces deux ingrédients.

Confiance et compétence

La confiance en soi n'est pas quelque ingrédient magique permettant de résoudre tous nos problèmes. Elle représente peu de chose si elle n'est pas alliée à la compétence. Être confiant, c'est **se sentir capable** de faire quelque chose ; être compétent, c'est **être capable** de le faire. Le chercheur Tomas Chamorro-Premuzic nous recommande de croiser et de comparer notre degré de compétence avec notre degré de confiance pour évaluer notre situation et nos besoins :



Avoir de la confiance en soi tout en étant incompétent est un danger : dans ce cas, il faut solliciter l'opinion de quelqu'un de désintéressé pour nous renseigner sur nos faiblesses. Être compétent tout en manquant de confiance en soi est la marque d'un perfectionniste cherchant toujours des défauts à son propre travail : ici, il s'agit de ne pas trahir son insécurité devant les autres. L'alliance parfaite de la compétence et de la confiance doit éviter les excès de l'autosatisfaction, et l'incompétence sans la confiance doit chercher à augmenter celle-ci en développant celle-là.

Cultiver la confiance

Un excès tout comme un manque de confiance conduit à des dysfonctionnements :

Trop de confiance	Trop peu de confiance
Ne pas anticiper des revers ou des échecs	En cas d'échec, pour protéger son ego fragile, on accuse les autres, ce qui peut atteindre à leur confiance en soi
Se comporter de manière arrogante ou narcissique	En cas d'échec, on accuse le hasard, en évitant de nous mettre en cause et de nous améliorer
Viser trop souvent des objectifs hors d'atteinte	Éviter tout objectif ambitieux
Refuser de prendre en compte tout ce qui ne va pas dans le sens de sa propre opinion	

Augmenter sa confiance en soi ou celle des autres se fait de manière incrémentale, en se fixant et en atteignant des objectifs réalisables de plus en plus difficiles. Pour donner une impression de confiance face aux autres :

- » Maintenir un contact oculaire suffisant ;
- » Parler distinctement ;
- » Adopter une posture droite en évitant les gestes nerveux ;
- » Utiliser des mots simples plutôt que du jargon qui masquerait la vacuité de sa pensée ;

» Cultiver son **savoir-être**, la politesse, la ponctualité...



Selon un mythe courant dans le milieu professionnel, les femmes ont moins confiance en elles que les hommes. La

recherche ne confirme pas ce jugement, mais suggère que les femmes sont ainsi **perçues** par... les hommes.

Confiance en soi

L'essentiel en 5 secondes

- » **Le manager doit faire preuve de confiance en soi.**
- » **Celle-ci va de pair avec une évaluation réaliste de ses compétences et de ses points d'amélioration.**
- » **L'excès de confiance peut produire autant d'effets négatifs que le manque de confiance.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

9

CONFIANCE RÉCIPROQUE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Quand il y a une relation de confiance réciproque, nous acceptons de dépendre des autres qui, à leur tour, acceptent de dépendre de nous. C'est une forme de vulnérabilité partagée. Elle est inévitable non seulement quand nous travaillons côte à côte, mais aussi quand nous planifions des actions futures, car chaque acteur doit tenir ses engagements.

On peut coopérer sans confiance mutuelle pourvu qu'il y ait assez de sauvegardes, mais cela entraîne des coûts en temps et effort. Une coopération fondée sur la confiance est plus économe et efficace. Le manager peut être tenté d'encourager ses équipiers à tenir leurs engagements en leur inspirant la peur d'une sanction, mais la peur n'est puissante qu'à court terme, tandis qu'elle constitue un facteur de démotivation à long terme.



Le manager ne peut pas se passer de la confiance réciproque : le collaborateur qui sent qu'on a confiance en lui est plus satisfait dans son travail, y investit plus d'efforts discrétionnaires et est moins enclin à chercher un poste ailleurs.

Le mot « confiance » comprend deux sens distincts. On croit que l'autre est suffisamment :

- » **Compétent** pour réussir la mission qu'on lui confie ;
- » **Honnête** pour réussir cette mission.

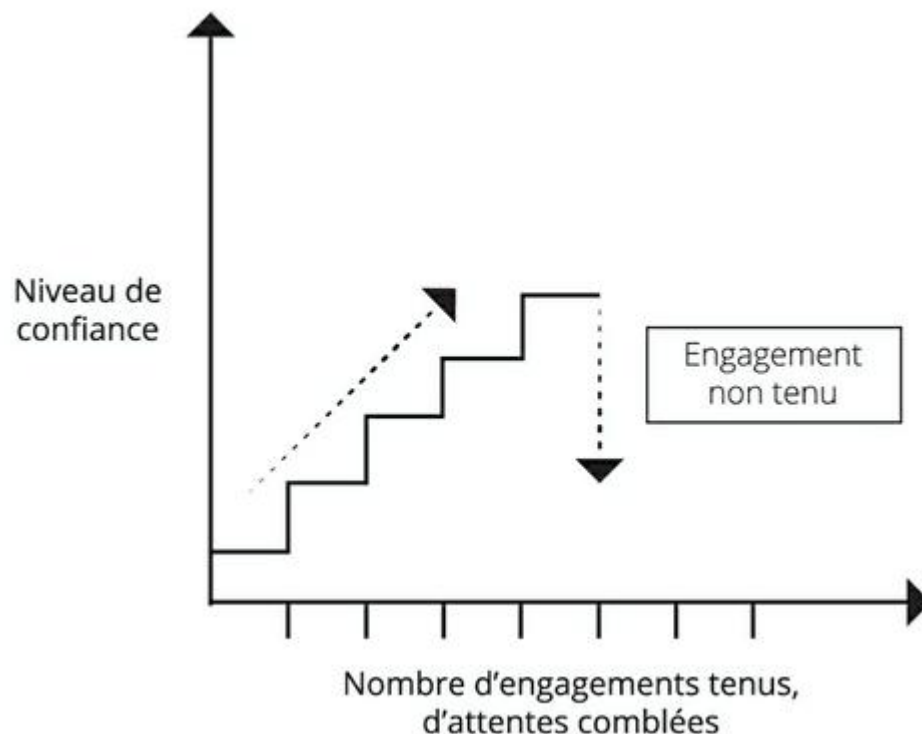
Dans le premier cas, il s'agit de capacités professionnelles, dans le second, morales. Une défaillance dans le second cas est généralement moins facile à pardonner. En anglais, on distingue les deux – *confidence* pour la compétence et *trust* pour l'honnêteté. Les deux restent liés : un collaborateur qui sent qu'on a confiance en lui pour ses prouesses techniques et pour ses qualités morales se sent galvanisé.

Signaux et petits pas

La confiance est largement une affaire d'envoi de signaux implicites entre les acteurs qui les interprètent. Plus le manager essaie de contrôler la relation en limitant l'autonomie de ses collaborateurs, plus il leur adresse le signal qu'il ne leur fait pas confiance (voir **contrôle**). La **délégation** est un acte qui est lourd de tels signaux. La confiance réciproque entraîne toujours un risque, plus ou moins calculé, plus ou moins mitigé. Quand il y a un contrat et des pénalités explicites pour la partie défaillante, le rôle de la

confiance dans la relation est diminué. En revanche, faire confiance, c'est lâcher prise en assumant le **risque**.

D'habitude, il y a une part de confiance qu'on est prêt à donner à l'autre pour commencer une collaboration et pour tester le terrain. On évalue le comportement de l'autre par rapport à ce qu'on attend de lui. C'est un processus incrémental où chaque engagement tenu renforce la confiance partagée. En cas de non-respect, le niveau de confiance peut chuter brutalement :



Créer une culture de confiance

Le manager doit avoir un comportement exemplaire. Il a besoin de :

- » Tenir ses propres engagements ;
- » Prendre l'initiative en faisant confiance aux autres au lieu d'attendre le contraire ;
- » Valoriser le respect par son collaborateur de la relation de confiance ;
- » Signaler à l'autre le non-respect de la relation de confiance si besoin est ;
- » Se garder de punir injustement les erreurs des autres ;
- » Mieux connaître ses collaborateurs.

Dans la mesure du possible, le manager gère judicieusement le nombre et le type de consignes qui réglementent le travail de ses équipes. Moins le collaborateur sent peser de restrictions sur sa marge d'initiative, plus il donne libre carrière à sa **motivation intrinsèque**.

RÉGLER LA CONFIANCE

Le détaillant américain Nordstrom a un manuel pour employés très particulier qui ne comporte que deux règles : 1^o Ils sont priés de faire preuve de bon jugement dans toutes les circonstances ; 2^o Il n'y a pas d'autres règles.

Confiance réciproque

L'essentiel en 5 secondes

- » La confiance réciproque renforce la productivité des collaborateurs.
- » Plus le manager contrôle ses équipes, plus il la limite.
- » Une relation de confiance réciproque est moins facile à construire qu'à détruire.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

10 CONFLIT

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Quoique inévitable dans les organisations, un certain niveau de conflit est productif. Il permet de confronter sans ambages les différentes approches d'une question et stimule l'émulation positive entre les individus et les équipes. Le niveau de conflit devient excessif quand il nous empêche d'atteindre nos objectifs ou quand il sape la confiance et l'engagement des différents acteurs. Le manager doit manager beaucoup de choses : le conflit en est une. La **résolution de conflit** est la recherche d'une solution, tandis que la **gestion de conflit** est la recherche d'un *modus vivendi* pour un conflit auquel on n'arrive pas à mettre fin.

Les conflits peuvent prendre deux aspects :

- » Un aspect **cognitif** ou intellectuel, quand des individus ou des groupes ont des points de vue résolument opposés ;
- » Un aspect **émotionnel** ou personnel, quand des rivalités ou des offenses supposées génèrent des sentiments forts et durables, comme la colère, la jalousie ou le ressentiment.

La plupart des conflits sont un mélange des deux. Pour les résoudre il faut distinguer le rôle joué par chacun des deux aspects, identifier lequel est dominant mais les traiter tous les deux. Les conflits peuvent être ouverts ou larvés. Ils ont chacun leur propre dynamique selon les différentes postures

que les acteurs peuvent adopter. Celles-ci consistent à :

- » Éviter le conflit dans l'espoir qu'il disparaîtra ;
- » Faire des concessions unilatérales pour préserver une certaine harmonie de surface ;
- » Affirmer agressivement son point de vue pour montrer ou renforcer son pouvoir ;
- » Chercher à coopérer pour négocier une solution.

Toute solution durable sera fondée sur un équilibre entre les intérêts individuels et collectifs.

Dysfonctionnements conflictuels

Le manager sera confronté à autant de problèmes s'il encourage une culture où le conflit est à éviter à tout prix que s'il laisse celui-ci se développer sans intervenir :

Dysfonctionnements...	
D'une culture trop conflictuelle	D'une culture anticonflictuelle
Prépondérance des réactions émotionnelles sur la pensée réfléchie	Tolérance tacite de la sous-performance, faute d'oser critiquer
Baisse du moral général	Absence d'une priorisation du travail,

	faute de faire les arbitrages nécessaires
Désengagement de certains collaborateurs	Manque d'idées innovantes par peur de déranger le statu quo
Développement d'un esprit clanique peu favorable à la collaboration	Domination de la pensée unique dans le groupe
Création d'un climat où la force prime sur le droit	Un refoulement général de toute source de frustration réelle

Résoudre les conflits

Le manager peut être un **acteur** dans un conflit ou le **médiateur** d'un conflit entre d'autres personnes. Dans toutes les situations, pour résoudre le conflit, il doit se mettre au-dessus de la mêlée dans une certaine mesure, tout en assumant ses propres responsabilités, et faire preuve d'impartialité. L'objectif dans un processus de résolution de conflit est un accord négocié entre les parties. Les étapes en sont les suivantes :

1. Lancer le processus – il ne faut ni agir à chaud sous le coup de l'émotion, ni remettre aux calendes grecques la prise en main de la situation ;
2. Se préparer – la négociation entre les parties nécessite l'élaboration préalable d'une stratégie (voir **Entretiens difficiles**) ;

3. Obtenir l'accord, lors de la confrontation des parties concernées, sur l'existence d'un désaccord et sur la désirabilité d'une résolution ;
4. Demander à chaque partie de clarifier sa position ;
5. Solliciter des propositions de solution ;
6. Chercher le terrain commun ;
7. Confirmer l'accord des uns et des autres sur le consensus obtenu ;
8. Mettre en œuvre la solution et en faire le suivi.

ET SI C'ÉTAIT VOUS, Ô MANAGER, QUI ÉTIEZ RESPONSABLE DU CONFLIT ?

Dans ce cas, la solution se trouverait à l'intérieur de vous-mêmes. Le plus difficile sera de faire le premier pas : assumer sa propre responsabilité.

Conflit

L'essentiel en 5 secondes

- » **Un certain niveau de conflit au sein d'une organisation est productif.**
- » **On ne peut pas ignorer le conflit quand il compromet la mission d'un groupe.**
- » **Le manager cherchera à résoudre les conflits équitablement, même s'il en est à l'origine.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

11 CONTRÔLE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Contrôler est une des fonctions de base du management. Si le manager délègue une tâche, il veut contrôler le résultat. S'il supervise une équipe, il veut contrôler ses activités. S'il gère un service, il veut contrôler ce qui s'y passe. L'approche traditionnelle en management se surnomme « *Command and control* », car il s'agit de **commander** des actions et de **contrôler** les résultats. L'opération est très hiérarchique et centralisée. Cette approche se révèle moins adaptée aujourd'hui pour les raisons suivantes :

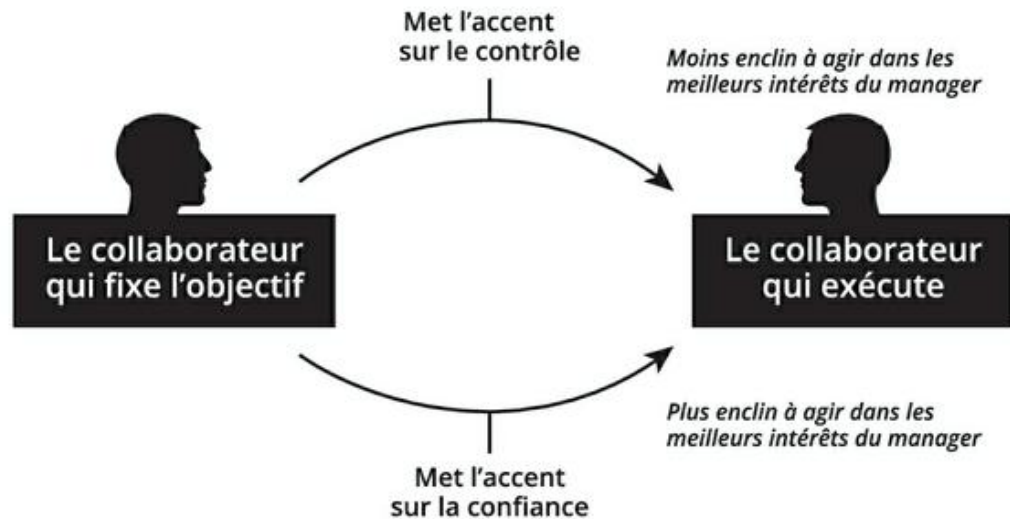
- » La **complexité** du monde est telle que le manager ne peut plus exercer le même niveau de contrôle sur tout ce qui relève de son périmètre.
- » On a besoin d'exploiter l'initiative et l'intelligence de tous les acteurs, managers et collaborateurs compris.
- » La **confiance réciproque** est un facteur de motivation plus fort que la peur du contrôle.

Le contrôle n'en est pas pour autant voué à disparaître, seulement à évoluer. Une organisation est un système qui vise certains objectifs et qui cherche à contrôler les progrès vers ces **objectifs** afin d'ajuster les opérations, si besoin est, et de vérifier que les variations ponctuelles dans les résultats restent inscrites entre des limites

acceptables. Dans ce sens, les contrôles et les objectifs sont des frères jumeaux. Puisqu'on ne peut pas contrôler tout dans le système, que faut-il contrôler et comment ? Le choix d'un contrôle dépend uniquement de sa pertinence pour l'objectif fixé. Toute forme de contrôle superflue réduit l'efficacité du système et le niveau de confiance des acteurs.

Niveaux de contrôle et confiance

Dans quelle mesure le manager contrôle-t-il les **résultats** ou les **personnes** ? Si le système rencontre un problème, la cause en est-elle un dysfonctionnement technique, la compétence d'un collaborateur ou la bonne volonté de celui-ci ? Le manager se garde de les confondre. Plus on contrôle la personne, moins on encourage l'autonomisation et la responsabilisation de son collaborateur. Selon une étude des chercheurs Armin Falk et Michael Kosfeld, un contrôle trop lourd exercé par le manager rend les collaborateurs moins aptes à faire des efforts supplémentaires pour améliorer le résultat final :



« *Big brother is watching you.* »



Dans 1984 (1949) de Georges Orwell, Big Brother est le surnom du chef du parti unique dans la société dystopique décrite dans ce roman. C'est devenu la désignation de tout système de surveillance qui viole les droits et l'intimité des personnes surveillées.

La technologie a déjà permis aux managers, de façon très controversée, de surveiller les activités et la performance des employés, par exemple en lisant leurs e-mails. Il est maintenant possible de calculer la fréquence des pauses, de recueillir des données sur le sommeil et l'exercice physique des employés, et d'écouter et analyser les conversations dans les bureaux. Malgré la bienveillance apparente des

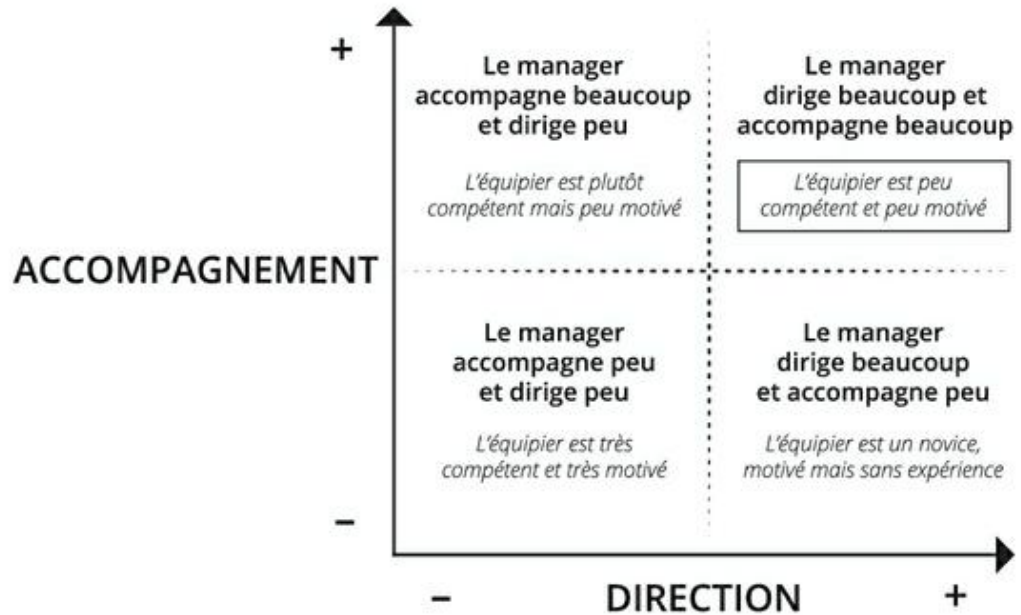
employeurs, les salariés peuvent être gênés par de telles intrusions.

La bonne distance

Le degré d'autonomie que chaque collaborateur peut et veut assumer varie beaucoup, selon son expérience et son implication. L'approche « situationnelle » développée par Ken Blanchard et Paul Hersey permet au manager de déterminer la meilleure posture à assumer par rapport à un collaborateur en termes de la **compétence** et de la **motivation** de celui-ci, autrement dit :

- » Ses aptitudes pour la réalisation de certaines tâches ;
- » Son implication dans leur réalisation.
- » Pour sa part, le manager choisit sa position sur deux échelles mobiles :
 - La **direction** – la mesure dans laquelle on prescrit et contrôle la réalisation des tâches par l'équipier ;
 - L'**accompagnement** – la mesure dans laquelle on se focalise sur la motivation et la confiance de l'équipier dans la réalisation des tâches.

En croisant ces deux variables, on arrive à quatre postures, chacune adaptée à une catégorie de collaborateurs :



Contrôle

L'essentiel en 5 secondes

- » Contrôler est essentiel pour mesurer les progrès vers un objectif.
- » Mais les systèmes de contrôle excessifs ou peu pertinents sont inefficients.
- » Le manager doit trouver la bonne posture à adopter vis-à-vis de chaque collaborateur.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

12 CULTURE D'ENTREPRISE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La culture d'entreprise (en anglais *corporate culture*) désigne l'ensemble des valeurs, des croyances et surtout des **comportements professionnels** de base qui sont partagés par la plupart des membres d'une organisation ou d'une unité opérationnelle. C'est **un phénomène collectif** qui exerce une influence systématique sur les interactions entre managers, collaborateurs, fournisseurs, partenaires et clients. La culture n'est pas la même chose que la structure de **l'organisation**. Elle n'est pas visible dans l'organigramme qui représente le côté **officiel** des relations entre les acteurs et des tâches qui leur incombent. La culture évoque plutôt le côté **officieux** des choses, à savoir les réseaux informels reliant les membres de l'organisation et leurs réflexes spontanés. La culture d'entreprise a un fort impact sur la performance et les résultats. Chaque organisation a sa propre culture qui est plus ou moins flexible, plus ou moins réfractaire au changement.

Comment analyser la culture

Il y a différentes approches pour analyser la culture, par exemple en termes de stabilité, de

flexibilité, du souci du développement des employés ou de la recherche des résultats. Une des approches les plus fécondes est celle conçue par les professeurs américains Kim Cameron et Robert E. Quinn, qui proposent quatre modèles de culture :

La culture collaborative met l'accent sur le développement des employés, l'appartenance, la solidarité. Manager typique : un mentor Organisation typique : une entreprise familiale	La culture innovante met l'accent sur la nouveauté, la croissance, l'improvisation. Manager typique : un entrepreneur Organisation typique : une start-up
La culture structurée met l'accent sur des systèmes de contrôle efficaces, les procédures, la standardisation des pratiques. Manager typique : un superviseur Organisation typique : une compagnie d'assurance	La culture compétitive met l'accent sur les gains immédiats, la performance mesurable, des systèmes de récompenses clairs. Manager typique : un contrôleur Organisation typique : une salle de tradeurs

Changer ou aligner les cultures

Les différences entre les cultures d'entreprise se révèlent de manière flagrante dans des opérations de fusion-acquisition, quand le rapprochement de

deux sociétés du même secteur fait ressortir leurs incompatibilités. Il serait difficile d'imaginer une fusion entre Hermès et LVMH, bien que toutes les deux appartiennent au secteur du luxe, tant la première représente une culture encore familiale et collaborative, tant la dernière incarne une culture structurée et compétitive de grand conglomérat. Souvent, les entreprises commencent avec une culture collaborative ou innovante qui, au fur et à mesure qu'elles grandissent, se transforme en culture structurée ou compétitive. Elles cherchent alors à retrouver quelque chose de leur culture d'origine.

La culture et la **stratégie** doivent être alignées. Quand la stratégie d'une organisation se modifie de manière significative en réponse à des changements profonds dans son environnement, la culture de l'entreprise doit suivre. Ce n'est pas facile, car une culture ne peut pas être transformée sur décret du comité de direction. Pour modifier ainsi les mentalités et les comportements, il faut une réorganisation profonde.



Quand le géant américain Microsoft a voulu se renouveler, il n'a pas suffi à l'entreprise de changer sa politique commerciale, il a fallu changer sa

culture. Son ancien **modèle économique** était fondé sur la vente de logiciels générant des revenus immédiats ; son nouveau, sur des services en nuage facturés selon la consommation du client. Le passage de l'un à l'autre a nécessité une série de changements majeurs :

- » Permettre aux vendeurs de comprendre le nouveau comportement des clients ;
- » Modifier le système d'incitation pour les vendeurs ;
- » Donner plus de temps aux vendeurs pour entretenir la relation client en les déchargeant d'un travail onéreux sur les prévisions de vente ;
- » Introduire des outils technologiques afin que les commerciaux puissent gérer leur temps autrement ;
- » Amener les managers à adopter une posture de coach plutôt que de contrôleur vis-à-vis de leurs équipiers.

Culture d'entreprise

L'essentiel en 5 secondes

- » **La culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, normes et comportements caractérisant les acteurs d'une organisation.**
- » **Chaque organisation a sa culture propre.**
- » **La culture et la stratégie doivent être alignées.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

13 DÉCISION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Qu'est-ce qu'une décision ? On est tenté de répondre par quelque synonyme proche : un choix, une détermination, un arbitrage... Ce faisant, on sous-estime l'importance et la richesse du rôle que joue la décision dans la vie humaine. Dans sa version la plus simple, c'est **un acte mental plus ou moins conscient par lequel nous fixons une action ou une série d'actions futures**, que ce futur commence immédiatement ou dans trois semaines. Une décision peut être prise individuellement ou plus ou moins sous l'influence d'autres personnes. Elle peut aussi être prise collectivement par un groupe.

Concevoir la décision comme étant un choix est réducteur, puisque cela présuppose la constitution des alternatives. Or, le processus décisionnel commence par le repérage ou la création des options parmi lesquelles on va choisir. Les prises de décision échouent trop souvent parce qu'on n'a pas suffisamment élargi la gamme des possibilités, faute d'imagination ou de courage.

Dans la mesure où ces actes mentaux déterminent en partie ce qui nous arrive – l'autre partie étant attribuable aux circonstances, au hasard ou à la providence, selon son point de vue – on peut dire

que la décision constitue la contribution humaine à la création de l'avenir. Ainsi, la part de la décision dans notre destin est plus grande qu'on ne le suppose communément. Elle mérite qu'on y consacre plus de réflexion consciente et qu'on y apporte plus d'imagination. Le manager prend chaque jour pléthore de décisions, souvent sous la pression des événements et en se fiant à son instinct. Celui-ci peut être plus ou moins fin selon son degré d'expérience, mais dans un monde de plus en plus complexe, les processus de prise de décision représentent un aspect du management qui est appelé à évoluer pour être à la hauteur des défis. Certaines prises de décision feront l'objet de plus de réflexion consciente ou seront soumises à de nouvelles formes de délibération collective. D'autres seront automatisées par l'exploitation de **l'intelligence artificielle**.

Anatomie de la prise de décision

Pour rendre la prise de décision plus réflexive, voici une schématisation de ses différentes modalités qu'on peut baptiser « décisiographe » :

Nous/je	Prise de décision individuelle ou collective ou mixte ?
---------	---

	Qui doit y être associé ?
fixons/fixe	Quelle est la nécessité de cette décision ? Quelle est notre/ma détermination ?
intentionnellement	Quel est le mélange de délibération ou de spontanéité, de calcul ou d'intuition ? Quel est le rôle de l'habitude, de la routine, des procédures ?
une action ou une série d'actions	Ne rien faire et ne rien décider constituent aussi des décisions.
par avance	On dispose de combien de temps pour prendre cette décision ? Quelle est la pression du temps ?
pour une certaine durée	Cette décision va nous engager pendant combien de temps ?
à partir d'informations pertinentes disponibles	De quelles informations a-t-on besoin pour prendre cette décision ? Peut-on obtenir toutes les informations à temps ? Selon quels critères trier ces informations ?
prenant en compte les risques et le degré d'incertitude	De quelle manière évalue-t-on les probabilités en jeu ? Comment pallier les risques ?
en vue d'atteindre certains objectifs	Quel est l'objectif visé ? Pourquoi veut-on l'atteindre ? A-t-on bien distingué entre objectifs et moyens ?

	Y aura-t-il des conséquences imprévues contreproductives ?
dont on peut mesurer le succès	Selon quels critères jugera-t-on le succès de cette décision et à quelle échéance ?
qui peut être réversible ou non	On a jusqu'à quand pour modifier ou annuler cette décision ? Quelles seront les conséquences si on la modifie ou l'annule ?
pour lequel on peut être tenu(s) pour responsable(s)	Qui sera tenu pour responsable des effets de cette décision ? Avec quelles conséquences ?
pour l'exécution duquel on peut trouver suffisamment de volonté ou d'accord commun	Dans quelle mesure suis-je (sommés-nous) résolu(s) ? En tant que groupe, avons-nous bien exploité la diversité des perspectives et des expériences des membres ? Avons-nous suscité un véritable accord autour de la décision finale ?
qui sera compris et approuvé par autrui et servira à motiver les autres.	Comment communiquer cette décision aux autres personnes qui seront concernées par elle ? Comment le faire pour qu'elles l'approuvent et la trouvent motivante ?

Prendre en compte les différentes étapes de ce processus représente un premier pas dans

l'optimisation d'une prise de décision.

Améliorer les prises de décision



Beaucoup de décisions humaines peuvent avoir des résultats sous-optimaux à cause des **biais cognitifs** du cerveau humain.

Au cours de son évolution, le cerveau a développé des astuces pour traiter les informations rapidement avant une prise de décision. Ces **heuristiques**, comme on les appelle, nous ont bien servis, mais dans l'environnement plus complexe du monde actuel, elles se transforment souvent en **biais**, nous amenant à écarter certaines informations ou à mal hiérarchiser la pertinence des données dont nous disposons. La plupart du temps, nous sommes inconscients de leur influence. En voici quelques exemples (voir aussi **Risque**) :

Le biais de...	Effet
<i>Confirmation</i>	<i>Notre cerveau étant occupé par une idée préconçue, nous ne relevons que les informations qui la confirment.</i>
<i>Planification</i>	<i>Nous tendons à sous-estimer les coûts et délais d'un projet de manière très optimiste.</i>

Coût irréparable	<i>Impressionnés par la quantité d'effort et d'argent investie dans un projet, nous avons du mal à l'annuler malgré le fait qu'il est voué à l'échec.</i>
---------------------	---

Le meilleur moyen de mitiger l'effet de ces biais consiste à confronter nos vues avec celles de personnes n'ayant pas les mêmes préoccupations et perspectives. Pourtant, la prise de décision en groupe est sujette à ses propres dysfonctionnements. Au lieu de partager des informations complémentaires et des opinions contrastées, les groupes sont souvent influencés par :

- » Le point de vue du plus grand nombre ;
- » Les opinions exprimées par des personnes influentes, comme les chefs ;
- » La façon dont une question a été posée par ceux qui en ont parlé les premiers.

Pour atténuer l'effet des biais, le manager doit non seulement consulter d'autres personnes, mais aussi utiliser des méthodes pour obtenir le meilleur de chacun (voir **Intelligence collective**). Le problème de la subjectivité humaine peut être contourné par le recours à l'**intelligence artificielle**. Pourtant, les ensembles de données utilisés pour l'apprentissage

automatique peuvent contenir des biais humains. Paradoxalement, le jugement humain restera nécessaire dans certains cas pour détecter et compenser les biais humains dans les décisions de l'intelligence artificielle.

Les travaux d'un groupe de chercheurs américains ont suggéré que le style des managers en tant que décideurs évolue au fur et à mesure qu'ils montent dans la hiérarchie. Ils ont établi quatre profils décisionnels :

		Quantité d'informations qu'on est prêt à traiter	
		↓ Moins	↑ Plus
Nombre d'options qu'on est prêt à considérer	↑ Moins	1. <i>Le décisif</i> : valorise rapidité et efficacité	3. <i>L'analytique</i> : valorise qualité de l'information et durabilité
	↓ Plus	2. <i>Le flexible</i> : valorise rapidité et adaptabilité	4. <i>L'intégratif</i> : valorise qualité d'information et multiplicité des perspectives

Un manager opérationnel a tendance à avoir un profil **décisif** ou **flexible**, car il est au cœur de l'action quotidienne. En grim pant dans la hiérarchie, il s'éloigne d'un seul périmètre d'action

en même temps qu'il prend la responsabilité pour des décisions aux conséquences plus larges et nécessitant plus de consultation. Il est obligé de développer un profil plus **analytique** ou **intégratif**¹.

Décision

L'essentiel en 5 secondes

- » On sous-estime souvent l'importance de la prise de décision dans la vie du manager et de son organisation.
- » Le processus de prise décision peut être perturbé par des biais cognitifs.
- » L'intelligence artificielle peut aider à contourner ces biais.

¹ Brousseau, Driver, Hourihan, Larsson, *Harvard Business Review*, février 2006.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

14 DÉLÉGATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La délégation représente un des actes fondamentaux du management. Pour le manager, elle consiste à confier des tâches à d'autres personnes, à leur fixer des objectifs dans l'exécution de ces tâches et à contrôler le résultat.

Pourquoi déléguer ?

Au-delà du fait évident que le manager ne peut pas tout faire lui-même, le choix judicieux des tâches qu'il attribue aux autres apporte des bienfaits à tous les acteurs de l'organisation :

Qui gagne ?	La raison
Le manager	Il a plus de temps pour les activités, comme la stratégie ou l' innovation , qui sont décisives pour l'avenir et qui engagent sa responsabilité personnelle.
Le collaborateur	Ses capacités et son esprit d'initiative sont valorisés. Il en sera plus motivé et dynamisé. L'exécution de nouvelles tâches lui permet de monter en compétences et renforce sa confiance en soi .
Le manager et le collaborateur	Si les objectifs sont atteints, le manager a l'occasion de témoigner de sa reconnaissance et éventuellement de récompenser le collaborateur. Il fortifie ainsi la confiance

	récioproque et renforce la loyauté du collaborateur envers le manager.
L'organisation entière	La délégation représente la répartition juste et appropriée parmi les acteurs des différentes activités nécessaires à l'accomplissement des buts de l'organisation.



Un manager qui ne délègue pas risque de compromettre la réalisation de ses propres tâches, obligeant d'autres acteurs, tels que ses collègues ou supérieurs, à les réaliser à sa place. Par un effet de domino, chaque membre de l'organisation peut se retrouver en train d'exécuter des opérations qui ne relèvent pas de sa responsabilité.

L'organisation entière devient bancal. Ne pas déléguer intelligemment peut conduire à une sous-exploitation significative des différents **talents** présents au sein des équipes et donc à leur démotivation et désengagement.

Comment déléguer ?

Les obstacles qui empêchent souvent les managers de déléguer :

- » Un désir irrationnel de tout faire soi-même ;
- » Le perfectionnisme et la sous-estimation des autres ;

- » L'incapacité à exprimer clairement ce qu'on veut ;
- » La peur d'entrer en conflit avec le collaborateur.

Pour bien déléguer, quatre questions essentielles se posent :

1) Quelles tâches déléguer ?

D'abord, décidons de ce qu'on ne peut pas déléguer :

- » La définition de la vision ;
- » Des questions confidentielles ;
- » Faire respecter la discipline.

Il ne faut pas déléguer uniquement ce qu'on n'a pas le temps de faire ou ce qui est ennuyeux : il faut penser aussi aux tâches dont l'exécution contribuera au développement professionnel de nos équipiers.

2) À qui confier les tâches ?

Le délégataire choisi doit avoir le niveau requis en termes de compétences, de **motivation** et de disponibilité. En sélectionnant l'équipier le plus adapté, le manager prendra en compte la nécessité de le faire progresser et de le responsabiliser. On ne traite pas de la même manière :

- » Le collaborateur néophyte qui a grand besoin d'être encadré ;

- » Le collaborateur qui ne sait pas dire « non » et qu'il ne faut pas surcharger de travail ;
- » Le salarié à haut potentiel qu'on évite de frustrer ;
- » Le collaborateur en difficulté qu'il faut épauler ;
- » Le collaborateur sous-performant qu'il faut remotiver.

3) Comment amener le collaborateur à endosser les responsabilités en question ?

Le délégataire acceptera plus facilement son rôle si l'on partage avec lui le pourquoi de la tâche et si on le situe dans une vision globale conférant un sens à celle-ci. Selon le niveau de l'équipier, et à des degrés variables, on l'associera à la définition des moyens à utiliser pour atteindre les objectifs en question. Rien ne stimule plus le délégataire que l'implication dans un processus de réflexion et de **décision**. On pensera aussi à l'impact possible de la mission sur l'équipier en termes d'estime de soi. Le manager doit toujours faire preuve d'écoute active.

4) Comment contrôler le résultat ?

L'aboutissement de cette concertation préalable sera un accord portant sur les objectifs de la délégation, les moyens et le degré de responsabilité dans leur définition, et le processus de vérification des résultats, dont des indicateurs d'efficacité. Si

on contrôle de façon excessive le collaborateur, celui-ci risque d'en déduire qu'on n'a pas confiance en lui et d'être moins zélé dans l'exécution de la tâche. Il incombe au manager de trouver la juste mesure entre l'autonomie du collaborateur et le **contrôle** exercé sur lui. Ce contrôle peut permettre de valoriser le travail bien fait et amener le délégataire à apprendre de ses erreurs éventuelles.

La délégation représente un processus aussi crucial que complexe. Il faut y consacrer du temps pour faire à la fin des économies de temps. N'oublions pas qu'un manager, c'est quelqu'un qui dépend des autres.

Délégation

L'essentiel en 5 secondes

- » La délégation permet de mieux coordonner les activités d'une organisation et ses acteurs.
- » Elle est autant bénéfique pour le manager que pour les collaborateurs.
- » Le manager doit trouver un équilibre entre l'autonomie de son collaborateur et le contrôle exercé sur celui-ci.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

15 DIGITALISATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La digitalisation désigne le processus par lequel une organisation traditionnelle se transforme en entreprise numérique ou digitale. Il s'agit essentiellement d'exploiter les nouveaux moyens – instantanés – de communication et de transfert d'informations. Ces moyens apportent aux organisations de nouvelles possibilités, parmi lesquelles :

- » Vendre en ligne à des clients partout dans le monde ;
- » Créer des plateformes pour faire l'intermédiaire entre différentes populations, comme
 - Google qui relie annonceurs et internautes ;
 - Uber qui relie chauffeurs et clients ;
 - Airbnb qui relie touristes et particuliers cherchant à louer ;
- » Optimiser les processus opérationnels, comme la gestion de la relation client ou de la chaîne logistique, grâce à l'échange ininterrompu d'informations intégrant employés, clients, fournisseurs et d'autres partenaires ;

Dans l'univers digital, le bien le plus précieux, ce sont les informations ou **données**. Toute organisation emmagasine des données à travers ses différentes opérations internes et ses interactions avec ses clients et partenaires. Il s'agit de les exploiter. À cette fin, on peut :

- » Les incorporer à de nouveaux biens et services ;

- » Les analyser pour prendre de meilleures décisions ;
- » Les vendre à une autre organisation en mesure de les exploiter.



On dit que les données sont « le nouveau pétrole », sait-on en faire le meilleur usage ?

Pour profiter des données, il faut :

- » Identifier une finalité, source de bénéfices, pour laquelle elles sont pertinentes ;
- » Vérifier qu'elles sont fiables ;
- » Les rassembler dans des ensembles structurés, c'est-à-dire les rendre intelligibles et faciles à utiliser, car trop souvent elles sont éparpillées entre les différents services de l'organisation et sous des formats différents ;
- » Si celles dont on a la propriété ne suffisent pas, les compléter en achetant à d'autres organisations.

Un paradigme pour l'avenir

La digitalisation, avec les difficultés que son adoption a soulevées pour les organisations, est paradigmatique des problèmes à venir. Elle constitue le prélude à une vague de nouvelles technologies, comme l'**intelligence artificielle**, la robotique ou l'impression 3D, que toutes les entreprises seront obligées de s'approprier pour protéger leurs avantages concurrentiels et surtout

en développer de nouveaux. À ces technologies succéderont d'autres dans un processus désormais sans répit qu'on a baptisé la « quatrième révolution industrielle ».

Les obstacles sont moins d'ordre technologique que **managérial**. Les leçons principales apportées par la digitalisation sont les suivantes :

Stratégie	L'adoption d'une nouvelle technologie n'est pas en elle-même une stratégie, elle doit servir une stratégie générale.
Avantage concurrentiel	L'objectif doit être moins de mieux faire ce qu'on fait déjà, mais de faire du nouveau.
Modèle économique	Le modèle doit évoluer avec la technologie en cherchant de nouvelles sources de profitabilité.
Organisation	Il faut surmonter la séparation d'une organisation traditionnelle en silos qui ne communiquent pas entre eux.
Culture	Le changement bouleverse les comportements habituels, provoquant des peurs et des résistances parmi les employés.
Talents	Il faut trouver les talents adaptés : non seulement des spécialistes techniques, mais des managers agiles.
Surcharge cognitive	Une nouvelle technologie apporte une multiplicité d'options : trop de choix tue le choix.

Pas d'innovation sans imagination

Joseph Weizenbaum, une des grandes figures de l'histoire de l'informatique, disait de l'ordinateur que c'était une **solution** à la recherche d'un **problème**. On peut dire la même chose de toute nouvelle technologie : il faut surtout de l'imagination pour exploiter son potentiel énorme.

QUE FAIT UNE ENTREPRISE QUI A ACCUMULÉ DES MASSES DE DONNÉES AU COURS DES ANNÉES ?

La société américaine Elsevier, un éditeur de textes et de revues médicaux, possède un vaste trésor de données dans ses publications, désormais numérisées. Grâce à des outils sophistiqués, elle en a tiré de nouveaux enseignements afin de proposer de nouveaux services aux médecins dans le choix des modalités thérapeutiques adaptées à des cas individuels.

Digitalisation

L'essentiel en 5 secondes

- » Avec la digitalisation, une organisation optimise ses opérations et trouve de nouveaux avantages concurrentiels.
- » La digitalisation est paradigmatique des difficultés de l'adoption rapide de nouvelles technologies.
- » Ces difficultés sont certes techniques, mais surtout managériales.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

16 DIVERSITÉ

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le management de la diversité a pour but de rendre les interactions entre les salariés d'une organisation les plus productives possibles et de fournir un environnement inclusif permettant à chacun d'apporter sa contribution à l'entreprise. C'est une question de **justice**, chaque collaborateur jouissant des mêmes opportunités pour progresser. Mais c'est aussi une question d'**efficacité**, l'organisation profitant des talents et des idées de tous ses employés. Il peut exister des tensions et des préjugés entre différents groupes, tandis que certains groupes peuvent être sous-représentés dans l'organisation et leurs membres se sentir marginalisés. Dans ces deux cas, il s'agit de surmonter les barrières pour construire des relations collaboratives, en portant une attention particulière :

- » Aux relations hommes-femmes au travail (voir **Genre**) ;
- » À la situation des groupes qui sont minoritaires dans l'organisation par leur ethnie, leur religion, leur orientation sexuelle ou le handicap ;
- » Aux relations entre les différentes générations.

Les bienfaits de la diversité

Certains spécialistes ont prétendu que les entreprises dont le personnel présente une forte diversité et qui savent profiter de cette diversité sont plus performantes et ont de meilleurs résultats. Ce lien de cause à effet est difficile à prouver. Cependant, une organisation qui arrive à impliquer tous ses salariés, quels que soient leur genre, âge, formation ou milieu social, a plus de chances de jouir des avantages suivants :

- » Des équipes libérées de la pensée unique grâce à la diversité potentielle des points de vue de leurs membres ;
- » Une collaboration plus productive entre salariés ;
- » Des collaborateurs dont la diversité reflète celle des clients et partenaires de l'entreprise, permettant à celle-ci de mieux comprendre des populations externes ;
- » Une meilleure image de marque aux yeux du public et spécifiquement des recrues potentielles ;
- » Un meilleur taux de rétention des **talents** ;
- » Des échanges productifs entre les plus jeunes, avec leur énergie et leur ambition, et les plus anciens, avec leur capital de connaissances accumulées.



On parle parfois du management de la diversité comme d'un moyen pour résoudre tous les problèmes sociétaux de notre monde. L'ambition de l'entreprise devrait être plus réaliste mais, en

mettant de l'ordre chez soi, on peut contribuer modestement à un idéal plus large.

Pour exploiter la diversité

1. Il faut commencer par reconnaître l'influence des images stéréotypées que nous pouvons avoir des membres d'autres groupes, images qui, souvent de manière inconsciente, créent des barrières. Un stéréotype est une généralisation qui n'est pas modifiable par de nouvelles informations, car on les ignore, ou par de nouvelles expériences, car on les évite.
2. Les programmes de formation à la diversité ne conduisent pas toujours à des changements de comportement durables. Ils peuvent même être contre-productifs, les personnes à former adoptant une attitude défensive.
3. Le **mentorat** offre de réelles opportunités ici : (a) les binômes composés de membres du même groupe permettent d'accompagner ceux qui rencontrent des obstacles ; (b) les binômes réunissant des membres de groupes différents permettent de nouer des relations par-dessus les facteurs de séparation.
4. Le manager peut favoriser la diversité en composant des équipes mixtes où chaque membre peut se faire entendre, se sentir libre de proposer de nouvelles idées, contribuer aux prises de **décision** et partager le crédit pour les réussites collectives.

Diversité

L'essentiel en 5 secondes

- » **Le management de la diversité cherche à créer un environnement inclusif.**
- » **Il s'agit de surmonter les barrières qui séparent les individus...**
- » **... pour une organisation plus juste et qui profite des talents de tous.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

17 ÉCHEC ET RÉUSSITE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

L'écrivain anglais Rudyard Kipling, dans un poème célèbre intitulé *If* (« Si... »), nous invite à considérer le Triomphe et la Défaite comme deux imposteurs. Il veut dire que nous ne devrions nous laisser méduser ni par l'échec ni par la réussite. Car nous risquerions de nous adonner à des accès d'optimisme ou de pessimisme, au lieu de chercher le pourquoi de notre situation. Après un échec ou une réussite, il faut se poser la question : « Qu'avons-nous appris ? »

Le manager qui veut infuser dans ses équipes un esprit d'amélioration et d'innovation continu transforme les défaites et les victoires en des opportunités d'apprentissage au niveau individuel et collectif.

Éviter le jeu des reproches

Le manager doit éviter de créer ou de perpétuer une atmosphère où personne ne veut endosser de responsabilités, où tout le monde rejette la faute sur les autres. Devant l'erreur, notre tendance naturelle est de nous justifier, mais l'autojustification est tournée vers le passé plutôt que vers le futur, vers la culpabilité plutôt que vers

la solution. L'être humain a tendance aussi à attribuer ses réussites à ses propres actions et ses échecs aux actions des autres ou à la mauvaise chance. C'est une façon de protéger son ego, surtout si celui-ci se sent affaibli.



Dès qu'un membre d'une équipe commence à rejeter la faute sur quelqu'un d'autre qui se justifie à son tour, les récriminations mutuelles gagnent tout le groupe par un effet de ricochet.

Le rôle du manager est de montrer l'exemple en évitant de lancer lui-même le jeu des reproches. En contrôlant le travail de ses équipiers, le manager ne devrait ni en profiter pour blâmer l'autre ni éviter par timidité d'aborder une erreur. C'est souvent une question d'approche et de langage (voir aussi **Feedback**) :

Ce que dit le manager	Ce qui est visé	Ce que l'autre entend	Le résultat
« Vous avez commis une erreur. »	Une personne	« Vous êtes coupable ou incompetent. »	Le collaborateur s'enferme dans l'autojustification.
« Il y a eu un dysfonctionnement :	Un problème	« On me demande mon avis. On va	L'amélioration d'un processus ou une

cherchons les causes. »		travailler ensemble. »	montée en compétences.
----------------------------	--	---------------------------	---------------------------

De la même façon, ne traitons pas un succès uniquement comme l'occasion de faire la fête ; essayons d'en tirer des enseignements pour le futur.

Une culture apprenante

Quand on profite ainsi de l'échec régulièrement et collectivement, on crée une culture apprenante. Le concept d'**organisation apprenante** a été popularisé dans les années 1990 par le professeur américain Peter Senge et ses collègues. Il s'agit d'une **organisation** qui se développe et s'adapte aux mutations de son environnement en tirant les leçons de son expérience et en modifiant ses comportements. Chaque salarié devient un agent de l'innovation, sans nécessairement recevoir des instructions provenant de la direction. L'organisation entière ne devient véritablement apprenante que si ces modifications sont en harmonie avec ses objectifs stratégiques. Le manager peut favoriser le développement d'une culture apprenante à travers les actions suivantes :

1. Créer un environnement solidaire où :
 - a. Les contributions des collaborateurs sont accueillies positivement ;
 - b. Les idées opposées sont tolérées ;
 - c. Il peut y avoir un délai de réflexion avant de délibérer.
2. Instituer des séances de débrief autour de quatre questions simples :
 - a. Quel était notre objectif ?
 - b. Qu'est-ce qui s'est passé ?
 - c. Pourquoi ?
 - d. Que ferons-nous de différent à l'avenir ?
3. Créer des espaces ou des temps dédiés à l'expérimentation où on cherche les informations précieuses contenues autant dans les échecs que dans les réussites ;
4. Partager les leçons avec d'autres membres de l'organisation quand c'est pertinent.

Échec et réussite

L'essentiel en 5 secondes

- » L'échec et la réussite devraient être pour tous l'occasion d'apprendre.
- » Pour cela, le manager doit créer un environnement qui décourage le jeu des reproches.
- » Une culture apprenante est créée quand les équipes se mettent à tirer des leçons des échecs comme des réussites.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

18

ENTREPRENEURIAT

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Un **entrepreneur** est quelqu'un qui crée une entreprise, qui rassemble des ressources et qui prend des risques calculés afin de faire des bénéfices. À la différence de la plupart des managers, il est propriétaire et jouit d'une plus grande liberté d'action. Pourtant, il arrive que son entreprise demande au manager de jouer le rôle d'un entrepreneur ou même d'un **intrapreneur**. Quelles sont les qualités essentielles de l'entrepreneur ou de l'intrapreneur ? Pourquoi adopter un tel rôle et quelles sont les difficultés à surmonter ?

De l'entrepreneur à l'« intrapreneur »

Le rôle de l'entrepreneur se caractérise par un certain nombre d'actions de base et de bienfaits pour la société :

Actions	Bienfaits
Créer une nouvelle entreprise.	Promouvoir l'innovation.
En porter la plupart des risques.	Porter l'incertitude et le risque au sein de l'économie.
Jouir des bénéfices.	
Identifier ou anticiper les besoins actuels ou futurs d'un marché.	Canaliser les ressources vers de nouvelles opportunités pour créer

Concevoir des biens ou services permettant de satisfaire ces besoins.	de la valeur.
Rassembler les ressources nécessaires : matérielles, intellectuelles, financières, humaines.	Empêcher les entreprises établies d'être paresseuses.
Écrire et mettre à exécution un business plan...	Créer des emplois.
	Contribuer au développement de secteurs connexes.
	Contribuer aux mutations sociétales.

Le mot « entrepreneur », qui s'utilise également en anglais, a été inventé en France. Le financier et économiste franco-irlandais Richard Cantillon (1680-1734) l'associe à la notion de **risque**. Avant l'adoption du mot français, la langue anglaise utilisait *adventurer* qui souligne aussi le côté « aventurier » de l'entrepreneuriat.

On peut parler d'« **entrepreneuriat social** » quand le but de l'organisation n'est pas de faire des bénéfices mais de promouvoir des solutions à des problèmes sociaux ou environnementaux.

Un « intrapreneur », terme créé par l'entrepreneur américain Gifford Pinchot III, est un employé qui fait pour l'innovation dans une grande entreprise ce que fait un entrepreneur dans sa start-up. La création d'un système d'intrapreneuriat à l'intérieur d'une grande entreprise représente une tentative de donner une

nouvelle impulsion à son développement. Si chaque entreprise est lancée par un **entrepreneur**, elle a besoin d'**intrapreneurs** pour relancer sa croissance en prenant de nouvelles directions. Il s'agit de confier à un salarié ou à un groupe de salariés suffisamment d'autonomie et de ressources pour créer des biens et des services au nom de l'entreprise. À la différence de l'entrepreneur, l'intrapreneur n'est pas un propriétaire et ne risque pas ses propres ressources.

QUAND LA THÉORIE COLLE À LA RÉALITÉ :

Le Post-it a été développé au sein du conglomérat américain 3M par deux chimistes qui ont porté le projet pendant des années avant que la firme ne décide de le commercialiser à grande échelle.

Le manager-entrepreneur

Qu'on confie au manager un statut formel d'intrapreneur ou qu'on l'enjoigne de faire preuve d'esprit entrepreneurial, afin de plus contribuer à l'innovation et à la croissance, il aura à surmonter un certain nombre d'incompatibilités entre la

logique entrepreneuriale et la logique managériale.
Voici une liste des antagonismes les plus forts :

L'entrepreneur	Le manager
Focalisé sur la créativité, l'innovation, l'opportunisme	Focalisé sur la gestion prudente des ressources appartenant à d'autres
Stimulé et récompensé par des bénéfices	Stimulé et récompensé par un salaire
Préoccupé par le lancement et le développement d'un projet	Préoccupé par le bon déroulement des opérations
Motivé par la réalisation	Motivé par le pouvoir
Crée sa propre culture relativement flexible	Doit exister au sein d'une culture d'entreprise souvent peu agile
Réunit une gamme très large de compétences	Possède une formation et des expériences spécialisées

Entrepreneuriat

L'essentiel en 5 secondes

- » Un entrepreneur est quelqu'un qui crée une entreprise pour développer un bien ou un service.
- » Les employés peuvent être amenés à jouer un rôle d'entrepreneur au sein de grandes entreprises.
- » Le manager doit alors réconcilier les logiques divergentes de l'entrepreneuriat et du management.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

19

ENTRETIENS D'ÉVALUATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Un entretien d'évaluation se situe dans une opération plus large d'**évaluation du personnel** (en anglais *performance appraisal*) organisée par les ressources humaines, souvent avec l'implication des représentants du personnel. La finalité en est de gérer les **talents** et **compétences** de toute l'entreprise. Le cycle est normalement annuel, comme les entretiens, mais d'autres périodicités sont pratiquées sur six ou trois mois. Le cadre général dépend du contexte juridique dans lequel l'organisation opère. La participation du manager comprend :

- » La préparation, fondée sur une documentation et la formulation d'une appréciation ;
- » La conduite de l'entretien qui nécessite un grand tact ;
- » La rédaction d'un compte rendu.

Cette opération est souvent une corvée de plus pour le manager et une source de stress et de mécontentement pour les salariés, tandis que l'organisation y investit des ressources considérables. Son but est double : faciliter la progression du salarié et définir la manière dont il peut au mieux servir les objectifs de l'organisation. Faisant le bilan du passé, l'entretien est tourné vers l'avenir.



Cet entretien n'est pas l'occasion pour le manager de décharger sur son collaborateur tout le **feedback** négatif qu'il a emmagasiné tout au long de l'année. Il ne s'agit pas d'accabler le collaborateur, et le feedback nécessaire à la correction des erreurs devrait être donné en temps opportun.

Modalités et enjeux

Pour que l'entretien d'évaluation soit à la hauteur des attentes, le manager a besoin d'en faire :

- » Un véritable dialogue avec le collaborateur ;
- » Un bilan de toute la période depuis le dernier entretien, avec les réussites et les points d'amélioration ;
- » Un moment de contact privilégié, permettant de :
 - Découvrir les attentes du collaborateur et les obstacles l'empêchant de s'améliorer ;
 - Réaffirmer son engagement au service de la vision générale de l'entreprise ;
 - Identifier les priorités pour la période à venir ;
 - Favoriser la confiance réciproque.
- » Une collaboration pour déterminer :
 - Le meilleur parcours du salarié dans l'organisation à la lumière de ses objectifs de carrière ;
 - Ses nouveaux objectifs de développement ;

- Les formations dont il aura besoin.
- » Une discussion franche sur sa rémunération et, au besoin, sur toute action disciplinaire.

Dysfonctionnements et remèdes

Les salariés se plaignent souvent que le système n'est pas juste. Les facteurs potentiels de dysfonctionnement sont les suivants :

- » Des évaluations trop subjectives de la part du manager ;
- » Des éléments cognitifs qui biaisent le jugement :
 - L'« effet de halo » ou son contraire qui font que si un individu est très bon ou mauvais dans un domaine, on le trouve très bon ou mauvais en général ;
 - La mansuétude excessive – on donne une bonne note à tout le monde.
- » La réticence d'un manager à assumer le rôle de juge ;
- » Un entretien qui laisse peu de traces documentées, ne servant pas l'avancement du collaborateur.

Les remèdes potentiels consistent à former les managers à cet exercice et à faire ajuster des notes qu'ils donnent à leurs équipiers par un comité plus désintéressé. Les salariés préfèrent que leur performance soit comparée non à celles de leurs collègues, mais à leurs propres performances

antérieures. Certaines entreprises pratiquent le classement de tous les employés par ordre de productivité selon des mesures spécifiques, mais cette approche a été critiquée comme un prétexte pour des licenciements, inutilement anxiogène et ne générant pas de performances supérieures. D'autres ont partiellement remplacé l'évaluation du personnel par des séances de **coaching** plus fréquentes avec le manager.

Entretiens d'évaluation

L'essentiel en 5 secondes

- » Ces entretiens, souvent annuels, font partie de l'évaluation du personnel.
- » Le but est d'accorder les objectifs de carrière des employés et les objectifs de l'entreprise.
- » Il est essentiel que le système soit perçu comme étant juste par les employés.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

20 ENTRETIENS DIFFICILES

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Un entretien peut être considéré comme « difficile » non pas parce qu'il pose des problèmes d'**ordre intellectuel**, mais parce qu'il soulève des questions d'**ordre émotionnel**. C'est le cas quand nous abordons un sujet « qui fâche » ou quand nous avons l'air d'imposer à notre interlocuteur une idée inacceptable à ses yeux. Ses réactions émotionnelles et l'impact de ces dernières sur nos propres émotions embrouillent l'ordre logique des choses et rendent difficile la recherche d'une conclusion satisfaisante. Comment s'en sortir ?

Les obstacles à surmonter

1) Le choc émotionnel

Nous savons que le sujet de la conversation va provoquer une réaction émotionnelle. Cette réaction sera dirigée contre nous et nous aurons à l'« encaisser ». Par conséquent, nous sommes tiraillés entre deux tendances :

- » La procrastination, en remettant l'entretien aux calendes grecques, ce qui aggrave la situation ;

- » La hâte d'en finir, ce qui rend l'échange encore plus pénible et infructueux.

2) Le côté imprévisible

Souvent, les ripostes de notre interlocuteur ne correspondent pas à ce que nous avons anticipé, de sorte que nous avons du mal à y répondre efficacement. Occupés à gérer la charge émotionnelle de la conversation, nous trouvons difficile de réagir sur le plan de l'argumentation.

3) Le monopole de la parole

Quand ce que nous dit notre interlocuteur nous est désagréable, ou risque de l'être, nous parlons le plus possible pour l'empêcher de parler à son tour. On veut prendre toute la place. Il y a deux conséquences néfastes :

- » Notre interlocuteur n'arrive pas à s'exprimer comme il voudrait et a l'impression que nous refusons de l'écouter.
- » À force de trop parler, notre communication devient brouillonne et il semble à l'autre que nous manquons de clarté et de sincérité.

4) Force irrésistible rencontre objet inamovible

Si notre interlocuteur nous interrompt en exprimant son désaccord avec une certaine énergie, nous sommes tentés de l'interrompre à notre tour

en lui opposant une énergie au moins égale. Le résultat en est que la conversation s'empreint d'une véhémence grandissante. Notre interlocuteur a l'impression que nous méprisons son ressenti profond, tandis que nous manquons une opportunité pour apprendre des informations utiles sur son attitude et ce qui pourrait la modifier. Ce type de surenchère peut transformer un léger différend en une dispute majeure.

Les solutions

1. Préparer l'entretien en rassemblant les faits objectifs et en notant une série de questions potentielles à poser pour découvrir comment notre interlocuteur pense et ce qu'il ressent ;
2. Résister à la tentation de répliquer immédiatement aux réactions négatives de l'autre en rentrant dans la spirale des émotions ;
3. Garder la maîtrise de notre visage : en réaction à l'expression faciale de la colère chez l'autre, nous répondons automatiquement par un visage également tendu, ce qui renforce le sentiment d'irritation qui grandit à l'intérieur de nous. Un visage calme pour un esprit calme ! ;
4. Nous focaliser sur l'autre, sans nous laisser distraire, et en maintenant un regard attentif, intéressé, voire légèrement compassionnel ;

5. Au lieu de monopoliser la parole, écouter l'autre pour découvrir son point de vue. Les informations qu'il livre nous permettront d'établir un rapport avec lui et d'arriver à une solution commune, plutôt qu'à la solution préparée d'avance par le manager.
6. Poser des **questions ouvertes** bien choisies (voir **Communication**) et écouter les réponses. L'idéal pour le manager est de ne parler que 30 % du temps et d'écouter 70 % : il n'en sera que plus persuasif !
7. Si l'autre exprime une émotion particulièrement forte, réagir par les étapes suivantes :
 - Ne pas l'interrompre avant qu'il ne finisse et même laisser planer un bref silence avant de répondre ;
 - Commencer par dire quelque chose qui montre que vous avez pris la mesure de toute l'importance émotionnelle de ce qu'il vient de dire ;
 - Relancer le dialogue par une bonne question ouverte pour découvrir les causes de cette émotion et les solutions possibles.

Entretiens difficiles

L'essentiel en 5 secondes

- » Les réactions émotionnelles rendent difficiles les échanges d'ordre intellectuel entre le manager et son équipier.
- » Le manager doit s'intéresser au ressenti de son interlocuteur, sans tomber dans la psychothérapie.
- » L'objectif est d'arriver à trouver une solution commune avec lui.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

21 ÉQUIPES

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Une équipe est un groupe d'individus ayant :

- » Des objectifs communs ;
- » Des rôles et des responsabilités distincts mais complémentaires ;
- » Un même système de règles pour leurs interactions.

Si les actions des membres sont bien coordonnées, le résultat de leurs efforts peut représenter plus que la somme des parties. Les équipes sont d'autant plus nécessaires que, dans un monde dont la **complexité** s'accroît, les problèmes ne peuvent pas être résolus par un seul individu mais réclament **l'intelligence collective**.



Qui dit **équipe** dit **collaboration** entre les membres, mais la collaboration ne se décrète pas, il faut la cultiver.

Faire vivre une équipe

La création d'une équipe n'est pas un événement mais un processus. Voici les actions essentielles pour le manager :

1. Composer l'équipe en sélectionnant les membres selon :
 - a. Leurs compétences ;
 - b. Leur aptitude pour la collaboration ;
 - c. La diversité complémentaire qu'ils représentent.

2. Trouver un *modus vivendi* entre les membres, processus qui suit généralement des étapes successives :
 - a. Les membres se connaissent, en découvrant les forces et faiblesses des uns et des autres ;
 - b. Des différences et des conflits émergent et il faut les gérer ;
 - c. Collectivement, on arrive à un niveau approprié de **confiance réciproque** et de tolérance des différences ;
 - d. On travaille ensemble durablement pour la réalisation des **objectifs**.
3. Évaluer la forme et le degré d'interaction nécessaires au fonctionnement du groupe, qu'il s'agisse d'une équipe ayant besoin d'être très soudée ou d'un ensemble d'individualistes pratiquant une saine émulation, par exemple :
 - a. Des ingénieurs qui collaborent sur le même projet ;
 - b. Des traders qui travaillent chacun en solo en essayant de surpasser les autres.
4. Encourager les membres à adopter des postures pour lesquelles ils semblent adaptés, comme par exemple :
 - a. L'**imaginatif**, qui promeut la réflexion créative ;
 - b. L'**analyste**, qui favorise la résolution des problèmes ;
 - c. Le **facilitateur**, qui entretient et fluidifie les relations interpersonnelles ;
 - d. L'**administrateur**, qui attire l'attention sur les détails et maintient l'attention sur les objectifs.
5. Comprendre le rôle central du leader :

- a. Il galvanise l'équipe par une vision enthousiasmante de la finalité ;
- b. Il fixe des objectifs clairs et atteignables ;
- c. Il détermine le rôle, le périmètre d'action et le degré de responsabilité de chacun ;
- d. Il comprend la valeur ajoutée et les besoins de chacun ;
- e. Il donne du **feedback** en temps opportun ;
- f. Il reconnaît les succès des autres et assume la responsabilité de ses erreurs ;
- g. Il distribue **reconnaissance** et récompenses à la fois aux individus et à tout le groupe pour renforcer la confiance collective ;
- h. Il aide ses équipiers à apprendre et à progresser ;
- i. Il défend l'équipe et ses ressources.

Les obstacles à la coopération

Le bon fonctionnement des équipes peut être menacé par la méfiance réciproque, un excès d'individualisme, l'esprit clanique ou la marginalisation de certains membres. On voit les signes de dysfonctionnement lorsque des individus ou des sous-groupes :

- » Prennent leurs propres décisions, souvent incompatibles entre elles, sans se concerter ;

- » Organisent leurs propres conciliabules auxquels les autres ne sont pas invités ;
- » Gardent des informations pour eux ou les partagent avec les autres sous une forme indigeste pour en cacher les enseignements ;
- » Critiquent systématiquement les propositions des autres.

Les causes possibles comprennent :

- » Des formes d'interaction inadaptées ;
- » Des inégalités perçues dans la distribution des récompenses ;
- » Des attitudes défensives provoquées par le sentiment que les autres empiètent sur son territoire.

Le manager doit rester sensible à toutes ces considérations et faire preuve d'intelligence émotionnelle.

Équipes

L'essentiel en 5 secondes

- » **L'association d'énergies, de compétences et d'expériences permet d'atteindre de meilleurs objectifs qu'un individu seul.**
- » **La création d'une équipe performante nécessite du temps et de la méthode.**
- » **Il faut rester attentif aux dysfonctionnements dus à la défiance mutuelle, l'esprit territorial et aux injustices perçues.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

22
ÉQUIPES
GÉOGRAPHIQUEMENT
DISPERSÉES

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Il arrive fréquemment que les membres d'une **équipe** au sein d'une organisation, ou en charge d'un projet inter-organisationnel, ne soient pas localisés sur le même site voire dans le même pays. **La plupart de leurs interactions se font par des moyens électroniques**, que ce soit le téléphone, la vidéoconférence ou des applications comme WhatsApp et Slack. On les appelle parfois des « équipes virtuelles », mais à tort. Il s'agit de personnes réelles et non d'avatars évoluant dans un univers virtuel. Ces personnes se retrouvent périodiquement en face à face, soit à travers des rencontres entre membres individuels, soit par le truchement de réunions de tout le groupe.



Le fonctionnement de ces équipes est très différent de celui des équipes traditionnelles.

Les défis des équipes dispersées

Le problème de base n'est pas la dispersion en elle-même mais les effets qu'elle induit sur l'équipe si l'on ne prend pas des mesures pour les contrer. Voici les difficultés majeures :

- » Une tendance néfaste à la création d'un noyau central de l'équipe, englobant ceux qui se voient plus régulièrement et se trouvent

proches sur le plan géographique. Les autres peuvent être – et se sentir – marginalisés, ce qui porte atteinte à leur implication et à leur efficacité.

- » Cette tendance peut être aggravée par des différences dans les fuseaux horaires : si certains membres se trouvent dans des fuseaux plus excentrés par rapport aux autres, il se peut qu'ils soient régulièrement obligés de participer à des réunions digitales à 23 heures, ce qui renforcera leur sentiment de marginalisation.
- » Non seulement les membres de l'équipe risquent de présenter des différences de culture nationale (voir **Interculturel**), mais ces différences seront exacerbées par la rareté du contact présentiel.
- » La communication constitue un obstacle particulier lors des vidéoconférences, puisque les participants ne partagent pas exactement le même environnement et les mêmes présupposés.
- » La confiance réciproque est encore plus difficile à établir que lorsqu'on partage le même espace. Comment faire confiance à quelqu'un que je vois rarement sauf à travers un écran ou des messages e-mail ? Comment déléguer des tâches à quelqu'un avec confiance quand je ne suis pas présent à ses côtés pour le contrôler ?

D'UN PROBLÈME DE COMMUNICATION À UN DÉFAUT DE CONFIANCE

Un cas typique a été relevé par la spécialiste de management interculturel Erin Meyer. Après une conversation téléphonique avec un Indien, un Britannique lui envoie un e-mail rappelant le contenu de leur conversation. En termes de communication, les Britanniques préfèrent exclure toute possibilité de malentendu. En revanche, l'Indien qui a reçu l'e-mail l'a perçu comme un manque de confiance de la part de son interlocuteur souhaitant le contrôler de près.

Des équipes disciplinées et unies

De telles équipes doivent être encore plus disciplinées que les équipes traditionnelles afin de cultiver un sentiment d'unité supérieur à la norme. Voici les mesures à prendre :

- » Organiser les temps en face à face de manière judicieuse pour sceller l'identité du groupe et renforcer les relations entre ses membres ;
- » Établir le calendrier des interactions digitales par rapport aux fuseaux horaires de façon à ne pas marginaliser certains membres ;
- » Se mettre d'accord sur les règles des interactions de groupe ;

- » Impliquer tout le monde dans l'établissement de ces règles, afin de susciter l'engagement de tout le monde et de contrer la marginalisation potentielle des uns ou des autres.

Qu'ils partagent ou non une **culture d'entreprise**, il faut que les coéquipiers créent une **culture d'équipe** partagée. Comme le dit l'auteur et consultant britannique Jo Owen, si vous pouvez manager efficacement une équipe géographiquement dispersée, vous pouvez manager n'importe quelle équipe.

Équipes géographiquement dispersées

L'essentiel en 5 secondes

- » Ce sont des équipes dont les membres sont localisés sur des sites ou des pays différents.
- » Leurs interactions se font à la fois *via* des moyens de communication électroniques et *via* des rencontres en face à face.
- » Les défis à relever nécessitent une discipline et une solidarité particulières.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

23 ÉTHIQUE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Dans la vie professionnelle comme dans la vie en général, nous sommes encouragés – et nous nous encourageons – à faire ce qui est **juste** et à éviter ce qui est **injuste**. La réalité quotidienne dans les organisations confronte les salariés à des dilemmes moraux qui les obligent à trancher d'une manière ou d'une autre en appliquant un jugement d'ordre éthique. Que les acteurs soient conscients ou non d'agir éthiquement, les actions sont souvent évaluées d'un point de vue éthique. Que représentent donc ces notions de juste et injuste ? Il y a plusieurs niveaux :

- » La loi en vigueur dans tel ou tel pays trace des limites entre des actions acceptables et inacceptables.
- » Les codes déontologiques de certaines professions comme celles d'avocat ou de comptable définissent les pratiques qui sont considérées comme honnêtes ou malhonnêtes.
- » Les chartes de valeurs et les codes éthiques des organisations visent à favoriser certains comportements et à en prohiber d'autres.
- » La conscience individuelle du salarié, plus ou moins influencée par la mentalité collective de son équipe, le fait réfléchir à ce qu'il pensera de lui-même ou à ce que les autres penseront de lui après avoir choisi telle ou telle ligne de conduite.

L'éthique représente les principes et les valeurs utilisés par un individu ou un groupe pour guider ses actions. On parle communément d'**éthique des affaires** pour les activités commerciales qui portent sur les relations avec les clients et les partenaires. Afin de prendre en compte toutes les **parties prenantes** d'une organisation, l'éthique des affaires se complète par une **éthique managériale** qui porte sur les relations à l'intérieur d'une entreprise. Les problèmes rencontrés le plus souvent par les managers incluent des questions de loyauté personnelle lors d'opérations de licenciement et la pression pour exagérer leurs résultats financiers.

Le côté obscur de l'éthique

Les conséquences du non-respect de l'éthique sont plus spectaculaires que celles qui découlent de son respect. Certains scandales historiques font figure aujourd'hui de mises en garde. Sans les nommer :

- » Une société qui maquille des pertes énormes en bénéfices par des manipulations comptables ;
- » Un cabinet d'audit comptable et financier qui agit de concert avec la société susmentionnée ;

- » Une entreprise de télécommunications qui déclare des bénéfices fictifs pour faire monter la valeur des stock-options ;
- » Une banque où des employés créent des milliers de faux comptes afin d'augmenter leur rémunération ;
- » Un constructeur automobile qui utilise des techniques illicites pour fausser les résultats de tests d'émissions polluantes sur ses moteurs.

Il est trop facile d'expliquer les grands cas de faillite morale en blâmant l'action de certains individus dépourvus de tout scrupule, comme Bernard Madoff, coupable d'avoir monté un système de Ponzi qui s'est effondré au milieu de la crise de 2008. Souvent, des employés sont amenés à commettre des erreurs éthiques en toute conscience et sans le vouloir, une violation mineure conduisant petit à petit à des violations plus graves.

Le côté lumineux de l'éthique

Une bonne réputation en termes d'éthique peut être un avantage concurrentiel pour une entreprise, particulièrement dans le cadre de la **responsabilité sociale** de l'entreprise. Il faut d'abord permettre aux salariés de prendre conscience des risques éthiques et des normes déontologiques. Plutôt que

de démultiplier les règles de conduite, il est préférable d'encourager la réflexion éthique selon certaines valeurs de l'organisation, pour que les salariés agissent en connaissance de cause dans des situations où la simple application d'une règle n'est pas claire.

TROIS PRINCIPES POUR UNE ACTION ÉTHIQUE

1. Respecter les lois et les codes déontologiques ;
2. Penser aux conséquences, bonnes ou mauvaises, de ses actions – pour les autres, pour la société et pour soi-même ;
3. Cultiver les vertus qui favorisent la recherche de la meilleure conduite en toutes circonstances.

Éthique

L'essentiel en 5 secondes

- » L'éthique désigne les valeurs et les principes qui guident les actions des individus et des organisations.
- » L'éthique spécifique au management guide les managers lors de nombreux dilemmes.
- » Une éthique peut se fonder à la fois sur l'analyse d'erreurs passées et sur la recherche de la meilleure conduite à tenir.

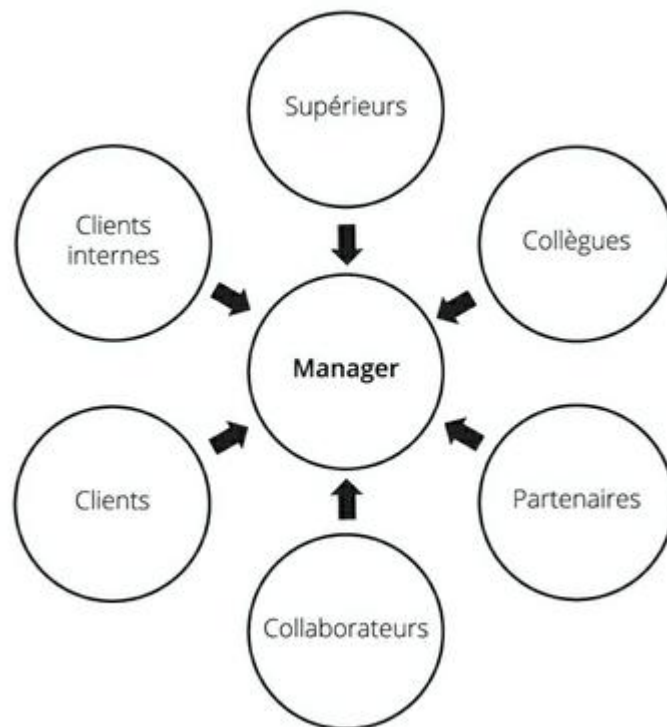
Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

24

ÉVALUATION À 360°

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

L'évaluation à 360° (en anglais *360° feedback*) est un outil pour confronter l'autoévaluation du manager avec la façon dont ses compétences sont perçues par ses supérieurs, collègues, collaborateurs et même, à l'extérieur de l'organisation, par ses clients et partenaires. La confrontation permet au manager de prendre conscience de ses forces et faiblesses à travers le regard des personnes avec qui il interagit quotidiennement. Cette approche diffère du **feedback** habituel, à sens unique, qui descend des supérieurs hiérarchiques vers leurs subordonnés.



L'exercice est normalement organisé par les ressources humaines ou des consultants externes. Il y a trois étapes essentielles :

1. Le même questionnaire est rempli par le manager évalué et par les autres participants, ceux-ci restant anonymes.
2. Les résultats sont analysés et comparés.
3. Le bilan est livré au manager au cours d'un entretien.

L'évaluation révèle souvent des divergences entre les autoperceptions du manager et les jugements de son environnement professionnel, divergences qui le surprennent. Cet écart lui donne matière à réflexion et conduit à l'établissement d'un plan d'action, permettant au manager d'intégrer les leçons apprises à son comportement futur.

Le plus souvent, l'objectif final de l'exercice est le développement des compétences managériales de la personne évaluée. Dans ce cas, les résultats ne sont communiqués qu'à elle. Mais il y a aussi des organisations qui intègrent l'évaluation à 360° à leur processus d'évaluation du personnel (voir **Entretiens d'évaluation**). Dans ce cas, les résultats peuvent avoir un impact direct sur des questions de rémunération et de promotion.

UN OUTIL POUR L'ÈRE DIGITALE

À l'origine, l'évaluation à 360° constituait un processus laborieux mais l'exploitation des outils digitaux a accéléré son adoption par de nombreuses entreprises.

Consignes

Pour que le feedback à 360° atteigne ses objectifs consistant à favoriser le développement du manager ou à mesurer ses progrès et ses mérites dans le cadre de l'évaluation du personnel, il faut que tout le processus soit mis en œuvre avec un grand professionnalisme. Les facteurs essentiels sont les suivants :

- » Un questionnaire sur-mesure portant sur les compétences les plus pertinentes par rapport au travail du manager ;
- » Une contribution de la part des répondants qui ne soit pas trop chronophage afin de ne pas les décourager de participer à l'exercice ;
- » Une préparation adéquate permettant aux répondants de prendre conscience des enjeux ;
- » Un entretien de débrief avec l'évalué conduit avec tact et empathie afin de prendre en compte les conséquences potentielles pour la confiance en soi de celui-ci.

Le rôle de la personne chargée de donner le feedback au manager et de l'aider à construire son éventuel plan d'action s'apparente à celui d'un **coach**.

Écueils potentiels

Parmi les difficultés rencontrées le plus fréquemment, on peut citer :

- » La subjectivité et les arrière-pensées des répondants qui peuvent être motivés par la rivalité ou la collusion avec l'évalué ;
- » Trop de complaisance de la part de coéquipiers qui savent qu'ils seront jugés à leur tour ;
- » Un accent mis sur le feedback quantitatif – des scores – plutôt que qualitatif – des commentaires ;
- » L'utilisation du feedback à 360⁰ comme seul outil de l'évaluation du personnel.

Évaluation à 360°

L'essentiel en 5 secondes

- » Cet outil confronte l'autoévaluation d'un manager avec le feedback reçu de ses collaborateurs.
- » Il s'utilise à des fins de développement personnel, mais aussi dans le cadre de l'évaluation du personnel.
- » La mise en œuvre de cet outil, à fort impact émotionnel, exige une grande habileté.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

25 FEEDBACK

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le feedback est généralement considéré comme l'acte par lequel le manager donne à un de ses collaborateurs son appréciation sur l'action de celui-ci. En fait, c'est beaucoup plus. Car si le manager donne du feedback à ses collaborateurs, il en reçoit de la part de ses supérieurs. D'ailleurs, avec les systèmes d'évaluation à 360° que beaucoup d'organisations ont adoptés, le manager en reçoit de la part de ses collègues, de ses équipiers et parfois aussi de ses clients et partenaires. Le feedback n'est donc pas un processus à sens unique pour le manager. Savoir ce que c'est que d'en recevoir devrait lui permettre d'être plus efficace quand il s'agit d'en donner. Quelle est la fonction de toutes ces appréciations qui s'échangent ? Il s'agit de fournir à tous l'occasion d'apprendre et de progresser.



Le feedback est trop souvent vu comme l'occasion de faire l'éloge de l'autre ou de le critiquer voire de le réprimander. C'est plutôt un exercice spécial où ceux qui donnent le feedback et ceux qui le reçoivent échangent des informations et des points de vue sur :

- » Ce qui marche bien ou moins bien dans le travail ;

- » Les raisons qui expliquent le succès ou non d'un comportement, d'une action ;
- » Les moyens de faire **mieux** ou **encore mieux** à l'avenir.

Le feedback est donc essentiel pour toutes les organisations, mais son exécution est souvent une affaire délicate.

Les difficultés du feedback

Il arrive à des managers de ne pas donner de feedback ou de le faire maladroitement pour les raisons suivantes :

- » Tant que tout va plus ou moins bien dans leur organisation, ils pensent que ce n'est pas vraiment nécessaire.
- » Ils sont réticents à engager une conversation potentiellement difficile avec un collaborateur susceptible.
- » Ils craignent que s'ils donnent du feedback négatif à quelqu'un, ils n'en reçoivent à leur tour.
- » Ils ont compris que le feedback négatif peut avoir un fort impact sur l'estime personnelle et la confiance en soi de l'autre.
- » Ils profitent de l'occasion pour exprimer leur propre irritation ou colère.
- » Ils confondent le feedback avec l'entretien annuel et emmagasinent toutes leurs remarques pour cet autre exercice qui devrait être centré sur la progression et le développement du

collaborateur. De plus, au moment où tombe la date de l'entretien, les remarques ne sont plus pertinentes.

Les règles du feedback

Voici des conseils pour permettre au manager d'éviter ces écueils et d'exploiter tout le potentiel du feedback :

1. Bien choisir :
 - a. Le moment (la discussion doit avoir lieu de manière opportune) ;
 - b. Le lieu (normalement à huis clos) ;
 - c. Les personnes (sauf exception, entre quatre yeux).
2. Bien préparer l'entretien, afin d'être le plus objectif possible, en citant des faits, des résultats, des témoignages, et si nécessaire en produisant des documents ;
3. Considérer qu'il s'agit d'un échange où le manager interroge l'autre et écoute ses réponses ;
4. Si le feedback est positif :
 - a. Citer des faits pour conférer à l'éloge plus de sincérité ;
 - b. Demander les raisons du succès afin que le manager et le collaborateur apprennent comment le renforcer ou généraliser une bonne pratique.
5. Si le feedback est négatif :

- a. Éviter de critiquer ouvertement l'autre de manière à ce qu'il prenne immédiatement une posture d'autojustification ;
 - b. Engager la discussion sans supposer que l'on sache d'avance les raisons d'une difficulté ou la solution ;
 - c. Associer son interlocuteur à la recherche de la solution.
6. Terminer l'entretien par un engagement d'exploiter ce qui a été appris pour faire mieux ou encore mieux à l'avenir ;
 7. Créer une culture du feedback pour que les gens s'y habituent, sans aller jusqu'à abreuver tout le monde et tout le temps de feedback inutile.

ENGAGER UNE CONVERSATION

Céline a l'impression que son collaborateur Jean passe trop de temps sur les détails d'un projet et ne délègue pas assez à ses équipiers.

Si elle entame la discussion en disant : « Jean, je trouve que vous ne déléguez pas assez... », Jean risque fort d'adopter une posture d'autojustification, en niant ou en prétextant telle ou telle circonstance.

Si elle commence par : « Jean, n'aimeriez-vous pas disposer de plus de temps pour... », il pourrait répondre « non » à cette question fermée (voir **Communication**) et Céline aura du mal à ramener la discussion à la question qui la préoccupe.

Elle peut démarrer une discussion plus fructueuse en disant : « Je crois que certains de vos collaborateurs aimeraient s'impliquer beaucoup plus dans le projet, qu'en pensez-vous ? » Ainsi, elle invite Jean à donner son point de vue sur ses équipiers et sur la délégation avant d'évaluer la réalité de la difficulté et de chercher une solution avec lui.

Feedback

L'essentiel en 5 secondes

- » Le feedback permet surtout au collaborateur et au manager d'apprendre et de faire mieux.
- » C'est une discussion entre deux parties qui doit être bien préparée et conduite avec tact par le manager.
- » Le manager doit apprendre à donner du feedback et à en recevoir.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

26 GENRE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le genre (en anglais, *gender*) représente l'ensemble des caractéristiques permettant de définir et de distinguer la masculinité et la féminité, que ce soit sur le plan de la biologie, des rôles sociaux ou de l'identité personnelle. Son importance pour le management réside principalement, mais pas uniquement, dans la question des rôles des femmes et des hommes dans le milieu professionnel. Le management est depuis longtemps en butte à des critiques féministes. La première syllabe du mot anglais, qui veut dire « homme », semble symboliser un domaine réservé au genre masculin. Pendant longtemps ce fut le cas, et aujourd'hui encore, à une époque où les femmes sont aussi nombreuses que les hommes dans les organisations, elles restent sous-représentées dans les échelons supérieurs du management.

La métaphore du « plafond de verre » est couramment utilisée pour désigner les barrières invisibles qui très souvent empêchent les femmes d'accéder aux niveaux supérieurs des hiérarchies. La législation dans les pays occidentaux est censée avoir aboli ce plafond. Peut-on dire pour autant que la sphère managériale accueille les femmes de manière à rendre justice à leurs droits et à leurs

talents ? Les femmes ne sont pas moins capables d'ambition que les hommes, mais les organisations leur dressent des obstacles en promouvant une vision très étroite du leadership.

Le management, construction masculine ?

Pour certains, le modèle du management traditionnel aurait été construit selon une notion spécifiquement masculine du leadership, fondée sur des qualités particulières :

- » Une confiance en soi excessive ;
- » Un égoïsme impitoyable et imperméable à toute critique ;
- » Une posture décisive et porteuse de risques ;
- » Une indifférence relative au stress, surtout celui des autres ;
- » Une préférence pour gérer les tâches plutôt que les personnes ;
- » Une prédominance de l'intelligence rationnelle sur l'**intelligence émotionnelle**.

En revanche, les femmes auraient moins d'assertivité et de confiance en elles et seraient plus hésitantes face au risque. Pourtant, ces idées reçues ne sont pas confirmées par la recherche. Les femmes n'ont pas tendance à se sous-estimer plus que les hommes, mais à sous-estimer la valeur de leurs contributions aux yeux des autres. Cela les

rendrait plus réticentes à candidater pour un poste important ou à demander une augmentation de salaire. D'ailleurs, cette tendance ne serait pas le fruit de quelque héritage biologique, mais bien plutôt le résultat du conditionnement social.

Un leadership féminin ?

L'idée d'un modèle de leadership typiquement masculin a conduit certains commentateurs à postuler l'existence d'un modèle de leadership féminin, caractérisé par les vertus suivantes :

- » Une plus grande intelligence émotionnelle ;
- » Une plus grande prudence face à la prise de risque ;
- » Une tendance à privilégier le développement à long terme sur la recherche de gains à court terme ;
- » Un moindre besoin de démontrer sa force et son autorité.



Selon la remarque de Christine Lagarde sur la crise financière de 2008, si la banque qui a fait faillite de manière spectaculaire s'était appelée **Lehman Sisters** au lieu de **Brothers**, tout aurait pu se passer autrement.

Dans quelle mesure peut-on dire que le comportement de la plupart des femmes est conforme à ce modèle ? Ou que le comportement de

la plupart des hommes est aujourd'hui conforme au modèle dit « masculin » ? Cette vision de modèles opposés a pour effet non pas de surmonter les stéréotypes sur les femmes et les hommes, mais finalement de les renforcer. Loin de privilégier exclusivement le masculin ou le féminin, le management actuel développe un modèle commun de leadership accessible aux femmes et aux hommes.

Genre

L'essentiel en 5 secondes

- » La question du genre dans le management porte essentiellement sur les inégalités entre les hommes et les femmes.
- » On oppose souvent un management « masculin », modèle ancien, à un management « féminin », modèle du futur.
- » Le management aujourd'hui développe un modèle commun aux femmes et aux hommes.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

27

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Les indicateurs clés de performance ou ICP (en anglais *key performance indicators*) remplissent deux fonctions. D'abord, ils permettent à l'organisation de voir où elle en est en termes de :

- » La stabilité de fonctionnement de ses opérations continues ;
- » Sa progression vers ses objectifs stratégiques.

Ensuite, ils contribuent à la prise de décision pour corriger son action ou pour remettre le cap sur les finalités visées.

L'ICP correspond à une métrique qui rend la performance quantifiable sur une période déterminée, qu'il s'agisse de calculer la marge bénéficiaire nette d'une entreprise ou d'évaluer la satisfaction client. Dans le premier cas, les données sont **quantitatives** parce que déjà sous forme de chiffres ; dans le deuxième cas, elles sont **qualitatives** parce que ce sont des appréciations subjectives qu'il faut traduire en chiffres à travers les réponses à des enquêtes de satisfaction client.

Il existe beaucoup d'ICP portant sur différentes activités :

Catégorie d'ICP	Exemples
Processus et	Le délai de traitement moyen des tâches, le nombre d'erreurs

procédures	dans le traitement des dossiers, le taux de rendement global
Clients	Le taux de pénétration du marché, le taux d'attrition ou de fidélisation des clients, le taux de recommandation net
Finance	La marge bénéficiaire brute, la marge bénéficiaire nette, la marge opérationnelle, la rentabilité des capitaux investis
Ressources humaines	Le roulement des employés, la rétention, la satisfaction, le taux d'absentéisme
Benchmarking	La comparaison avec le leader sur le marché ou avec la moyenne des concurrents

La sélection des ICP correspondant aux objectifs que l'entreprise s'est fixés est une affaire délicate.



Les chiffres ont un tel pouvoir pour nous rassurer que parfois ils faussent notre perspective, nous amenant à considérer nos actions et objectifs comme s'ils n'existaient que pour nourrir les ICP, tandis que les ICP n'existent que pour nous aider à ajuster nos actions et à atteindre nos objectifs.

User et abuser des ICP

Il y a des principes essentiels à retenir dans le déploiement des ICP :

- » Les ICP principaux devraient être alignés sur la stratégie de l'organisation.
- » Ils sont utiles dans la mesure où ils contribuent à la prise de décision et guident l'action.
- » Mal choisir ses ICP peut exercer des effets pervers sur ses collaborateurs, focalisant leur attention sur la manipulation de la métrique plutôt que sur la qualité du service.



Selon une légende, une compagnie ferroviaire a fixé comme ICP le pourcentage des trains à l'heure, conduisant à la suppression des trains en retard par le personnel et à une diminution accrue de la satisfaction client... que l'ICP était censé augmenter.

Le passé et l'avenir

Des ICP sont souvent groupés dans un **tableau de bord gestion**, fournissant une série d'informations constamment mises à jour, ou dans un **tableau de bord prospectif** (en anglais *Balanced Scorecard*) combinant différents ICP focalisés sur le programme stratégique de l'entreprise.

Il y a des **indicateurs de résultat** (en anglais *lagging indicators*), tournés vers le passé, qui fournissent des données sur ce qui a été accompli, et des

indicateurs d'action (en anglais *leading indicators*), tournés vers l'avenir, qui balisent un chemin vers un objectif désiré. Aujourd'hui, grâce à la digitalisation, de plus en plus d'entreprises, profitant de l'**apprentissage automatique** (voir **Intelligence artificielle**), privilégient des indicateurs d'action ayant un véritable pouvoir prédictif, qu'elles utilisent pour guider leur action au jour le jour et constituer un avantage concurrentiel.

Indicateurs clés de performance

L'essentiel en 5 secondes

- » Les ICP aident les managers à évaluer l'efficacité de leurs opérations.
- » Le manager doit bien choisir les ICP qui correspondent à ce qu'il a besoin de mesurer.
- » On peut maintenant doter les ICP d'une capacité prédictive pour guider l'entreprise au jour le jour.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

28 INNOVATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

L'innovation représente la création de valeur pour l'entreprise, pour ses clients et, dans une certaine mesure, pour la société entière. Cette création de valeur passe par la génération de nouveaux biens, services, savoir-faire et modèles économiques. L'innovation qui attire le plus l'attention générale est technologique, mais ce n'est pas la seule. Afin d'innover, il ne suffit pas d'avoir des idées, fussent-elles géniales, il faut les traduire dans la réalité, ce qui oblige une entreprise à évoluer en conséquence. L'innovation désigne ainsi tout ce qui, dans une organisation, favorise l'émergence, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées. Cela peut partir de la conception d'un nouveau bien ou service pour le consommateur ou d'une nouvelle façon de faire les choses en interne. Les deux sont toujours liés : générer de la nouveauté pour le client nécessite de nouvelles façons de faire ; de nouveaux procédés internes donnent souvent lieu à un meilleur service ou à une réduction de coût pour le client.

Joseph Schumpeter (1883-1950), l'économiste qui a le mieux étudié le rôle de l'innovation dans le capitalisme, parle de la « création destructrice » qu'elle provoque : le développement de nouvelles

activités s'accompagne de la disparition, parfois brutale, d'autres. On parle aujourd'hui d'« innovation radicale » quand il s'agit d'une innovation, fondée sur des bonds en avant technologiques, qui surpasse les biens ou services existants, ou d'« innovation disruptive » quand il s'agit d'un bien ou service qui s'introduit sur le marché par le bas avant de monter et de supplanter les leaders.



L'innovation n'est pas qu'une affaire de R & D ou de marketing ; elle concerne toute l'organisation.

Innover est nécessaire au maintien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, mais pour exploiter les nouvelles idées, il faut savoir **manager** l'innovation.

Manager l'innovation

Il s'agit de créer un **écosystème** ouvert, collaboratif et agile. Certaines structures managériales sont trop bureaucratiques et conservatrices pour accueillir les innovations et s'y adapter. Schumpeter croyait que les grands groupes allaient accaparer toutes les forces vives de l'innovation, grâce à leur pouvoir économique et à l'importance

de leur département R&D. La réalité est toute différente : la plupart des innovations disruptives sont le fait de start-ups qui ont non seulement des idées mais aussi des structures légères et flexibles. C'est une question de **culture d'entreprise**. Les grandes organisations sont plus adaptées à l'innovation incrémentale qu'à l'originalité révolutionnaire.

L'innovation est un processus de bout en bout. Chaque entreprise éprouve ses difficultés propres concernant un ou plusieurs aspects du processus. Parmi les obstacles à l'innovation, on trouve :

- » Une incapacité à générer suffisamment d'idées nouvelles ;
- » Un système qui est incapable de développer les idées qu'il génère ;
- » Une richesse de projets suggérés par des interactions soutenues avec les clients, mais une incapacité à sélectionner les plus impactants ;
- » Une quête d'efficacité dans la gestion des projets d'innovation qui laisse peu de flexibilité pour développer les idées les plus radicales ;
- » Un très fort système interne pour développer des projets mais qui reste trop coupé de ce qui se fait à l'extérieur.

Optimiser l'innovation

Pour que l'innovation réussisse, il ne faut jamais perdre de vue le lien entre celle-ci et l'expérience client, ce lien étant le **modèle économique** :



Beaucoup d'innovations restent insuffisamment exploitées, faute d'innover de manière concomitante en termes de modèle économique.

IL N'Y A PAS PHOTO

Le cas le plus cité de l'innovation manquée est celui de Kodak, entreprise fondée en 1881 et qui a fait faillite en 2012. Pourtant, le cas reste mal compris. Certes, Kodak a inventé l'appareil photo digital, mais le problème n'était pas que l'entreprise ne l'exploitât pas, puisqu'elle le vendait comme d'autres marques. En revanche, le modèle économique de Kodak était basé sur la vente des encres pour l'impression des photos. L'arrivée de l'appareil digital ne changeait rien à ce modèle. Mais son intégration au smartphone a grandement réduit le désir chez le consommateur d'imprimer ses photos...

Innovation

L'essentiel en 5 secondes

- » L'innovation est la création de valeur par la conception, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées.
- » Les organisations doivent développer une culture ouverte et flexible pour l'encourager.
- » Il faut que l'innovation – que ce soit un bien ou un service – soit relié à l'expérience client par un modèle économique adapté.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

29 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

L'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) dans la vie professionnelle, avec d'autres technologies comme la robotique, la domotique, les nanotechnologies, la blockchain ou l'informatique quantique, fait partie d'une transformation radicale que l'on appelle la **quatrième révolution industrielle**, selon le terme forgé par Klaus Schwab, directeur du Forum économique mondial. Les applications et bienfaits potentiels sont énormes, mais les défis à relever aussi.

Les concepts clés



L'IA est très loin de s'incarner dans les robots super-intelligents de la science-fiction. Au lieu de représenter une technologie unique, elle regroupe plusieurs technologies différentes qui remplissent des fonctions intelligentes mais discrètes et difficiles à combiner dans un seul et même système.

Leur développement accéléré a été facilité par Internet, qui a permis de rassembler des quantités inédites de données, et l'utilisation d'algorithmes qui en tirent des enseignements complexes dont certains servent à l'accomplissement automatique

de certaines tâches jusqu'ici réservées à l'intelligence humaine.

Concept clé + terme anglais	Définition	Application
Apprentissage automatique (<i>machine learning</i>)	L'utilisation d'algorithmes et de modèles statistiques permettant aux systèmes informatiques de tirer des enseignements d'ensembles de données afin de prendre des décisions ou de prédire des résultats	Une analyse sophistiquée des données récoltées par des caméras dans une ville permet de prédire les moments de congestion maximale et d'ajuster les feux de signalisation pour éviter les bouchons aux heures de pointe
Apprentissage profond (<i>deep learning</i>)	L'exploitation de réseaux de neurones artificiels	Renforce l'apprentissage automatique
Traitement automatique du langage (<i>natural language processing</i>)	L'extraction par des machines d'informations contenues dans des textes ou des discours parlés humains	Permet de rédiger des textes, de traduire des langues, de convertir du texte en discours parlé et vice versa, et d'interagir avec les humains à travers les chatbots ou « agents conversationnels »
Vision par ordinateur	La reconnaissance et la classification d'images par	Permet de reconnaître et de classer des images, comme

	des machines	des visages humains, ou de détecter l'environnement physique
Intelligence artificielle embarquée	La combinaison de l'intelligence artificielle et de la robotique	Des robots capables de se déplacer physiquement dans un environnement et d'interagir avec celui-ci à travers des capteurs, comme dans le cas des voitures autonomes
Intelligence artificielle générale	Une forme d'IA qui, comme l'intelligence humaine, combine toutes les formes d'intelligence et la robotique	N'a pas encore été développée

Les applications

Le potentiel de l'IA est vaste et n'est limité que par l'imagination des entreprises et leurs ambitions stratégiques. Les applications appartiennent à deux catégories que l'on peut combiner, à savoir les **enseignements cognitifs** (des leçons et prédictions tirées du Big Data) et les **interactions cognitives** (par exemple, des conversations entre machines et humains) :

- » Proposer de nouveaux services de plus en plus optimisés à ses clients grâce à une nouvelle analyse sophistiquée des données emmagasinées par l'entreprise ;
- » Répondre par téléphone à des millions de demandes de renseignements de la part de sa clientèle, grâce à un agent conversationnel ;
- » En répondant à une question formulée en langage naturel, lire des quantités de documents dans le même langage, en extraire des informations relativement complexes et les présenter sous forme de réponses pour faciliter le travail des salariés ;
- » Dans le recrutement, faire un premier tri parmi les trop nombreux candidats à travers des entretiens homme/machine ;
- » Par la combinaison de l'IA et de la réalité augmentée, enregistrer les actions associées à la réalisation d'une certaine tâche pour ensuite les optimiser et former de nouvelles recrues à cette tâche.

L'évolution du travail

Selon certains prospectivistes, la montée de l'IA s'accompagnera de la disparition d'une grande partie des emplois humains. Ces prédictions sont pessimistes. Car la nature discrète des différentes fonctions intelligentes de l'IA implique moins l'automatisation de **postes** en entier que celle de **tâches** spécifiques. Un poste peut être décomposé

en une série de tâches, dont certaines sont susceptibles d'être automatisées et d'autres non. L'important sera de **décomposer l'ensemble de tâches** correspondant à un poste particulier afin d'en automatiser certaines et de **créer un nouvel ensemble de tâches** pour le salarié. Celui-ci sera libéré des corvées les plus répétitives et pourra se consacrer à des tâches plus intéressantes. Il ne sera pas remplacé mais **augmenté**.

Les nouvelles responsabilités du manager

Face au bouleversement que représente l'IA, le manager aura des responsabilités particulières :

- » Comprendre le potentiel de l'IA et anticiper ses applications sur le plan stratégique ;
- » Expliquer ce qui se passe à ses équipes pour les rassurer ;
- » Veiller à ce que le déploiement de l'IA préserve les postes en augmentant les capacités des collaborateurs.

Intelligence artificielle

L'essentiel en 5 secondes

- » L'IA est un ensemble de technologies qui sont en train de bouleverser le monde du travail.
- » Pour l'avenir proche, l'IA aura moins tendance à remplacer les salariés qu'à augmenter leurs capacités.
- » Le manager a de nouvelles responsabilités stratégiques et humaines dans le déploiement de l'IA.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

30
INTELLIGENCE
COLLECTIVE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le potentiel d'une organisation est la somme de toutes les compétences, idées et expériences de ses acteurs. Comment tirer le meilleur parti possible de ce réservoir d'énergies et de savoir-faire ? L'exploitation du potentiel d'un groupe dépend du nombre et de la qualité des interactions entre ses membres. Les organisations traditionnelles, hiérarchiques, ont tendance à encourager certains échanges entre les salariés et à en décourager d'autres. Les managers consultent très peu leurs collaborateurs ou sollicitent leurs contributions par les mêmes méthodes. Un exemple typique en est les **réunions**, dont l'efficacité est trop souvent minée par l'ambiance prévisible, le manque de richesse dans les opinions que les participants osent exprimer devant leur chef ou l'accaparement du temps de parole par un petit nombre d'individus prolixes.

L'intelligence collective désigne **tout ce qui émerge des efforts collaboratifs et parfois compétitifs d'un nombre d'acteurs individuels**. Il faut trois ingrédients : un groupe d'individus, une méthode pour les faire travailler et une technique pour récupérer et agréger leurs différentes productions.

Les conditions à réunir

Pour exploiter l'intelligence collective, le manager doit lâcher prise en renonçant à son monopole des connaissances utiles et du pouvoir de décision. Afin de surmonter le problème de la **pensée unique** (en anglais *groupthink*), qui limite la variété des contributions et le caractère atypique des idées qu'un groupe est prêt à envisager, il faut :

- » Effacer les barrières hiérarchiques ;
- » Permettre des collaborations entre des individus qui n'interagissent pas très souvent entre eux ;
- » Faire appel à des capacités que les rôles habituels des participants ne mettent pas en valeur ;
- » Garantir à chacun un degré d'indépendance dans sa contribution pour le protéger des influences de la pensée de groupe.

Méthodes et limites

Quand les participants se trouvent en présence les uns des autres, on fait appel à des méthodes comme celle du « World Café » qui, mettant managers et collaborateurs sur le même rang, permettent aux participants de jouer plusieurs rôles, de concourir à la résolution de problèmes

différents et de contribuer à la restitution générale des idées produites.

Les technologies en réseau ont l'avantage de permettre des interactions plus nombreuses entre plus d'individus et, grâce à des outils de partage, des types d'échange inédits. Lors d'un projet de transformation, une entreprise peut solliciter les opinions et suggestions de tout le personnel à travers une simple **application** spécialement conçue sur leur smartphone. Parmi les différentes formes de collaboration qui sont possibles, on trouve :

- » La « stigmergie » – chaque individu ajoute sa contribution particulière à un édifice en construction, comme dans le cas de Wikipédia ;
- » Les marchés de prédiction – les participants parient sur différents résultats possibles d'un processus afin de prédire le plus probable ;
- » La production participative (en anglais *crowd sourcing*) où la résolution de problèmes est sous-traitée à des membres du public.

L'INTELLIGENCE EST D'OR

La compagnie minière canadienne Goldcorp a pu découvrir de nouveaux gisements aurifères dans une de ses mines grâce à un concours qu'elle a lancé sur Internet. Des deux groupes gagnants, l'un n'avait jamais visité une mine ou mis les pieds au Canada.

Intelligence collective

L'essentiel en 5 secondes

- » **L'intelligence collective est la somme des connaissances et compétences présentes dans un groupe d'individus.**
- » **Les interactions limitées et routinières dans les organisations empêchent d'exploiter ce potentiel.**
- » **Le manager a à sa disposition de nombreuses méthodes et techniques pour profiter de cette réserve d'idées.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

31
INTELLIGENCE
ÉMOTIONNELLE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Y a-t-il de la place pour les émotions dans le monde rationnel du management ? Les émotions sont partout là où il y a des êtres humains. Non seulement on ne peut pas les ignorer, mais elles font partie intégrante de **nos façons de réfléchir, de juger et de décider**. Les émotions remplissent au moins trois fonctions fondamentales :

- » Renforcer la communication :
 - Exhiber de la colère montre que nous sommes sérieux ;
 - Exhiber de la joie souligne notre sincérité quand nous félicitons un collègue.
- » Aider à la prise de décision :
 - On sent qu'il est nécessaire d'éviter telle ou telle menace ;
 - Atteindre cet objectif-là serait désirable.
- » Conférer un sens à nos actions, voire à notre vie :
 - Voir les résultats d'un projet réussi nous apporte une vraie satisfaction ;
 - Être nommé à tel ou tel poste nous ouvre des perspectives enthousiasmantes.

Le rôle du manager, qui interagit chaque jour avec de nombreux individus et groupes, qui dirige leurs activités et fait appel à leur intelligence, se trouve au cœur des émotions humaines. Il a donc besoin d'intelligence émotionnelle (IE). Il ne s'agit nullement de jouer les Bisounours mais de pouvoir

identifier correctement ses propres émotions et celles des autres pour pouvoir les canaliser de manière positive.

La notion d'intelligence émotionnelle a été développée à la fin des années 1980 par les psychologues américains Peter Salovey et John Mayer et popularisée dans les années 1990 par leur collègue Daniel Goleman. On oppose parfois l'intelligence émotionnelle à celle qui est mesurée par le QI, mais les deux ne sont pas analogues. À la différence du QI, l'intelligence émotionnelle peut être développée et le manager doit travailler assidûment la sienne.

Les compétences fondamentales de l'IE

Parmi les compétences associées à l'IE, voici les plus importantes :

- » Identifier et interroger nos propres émotions pour voir plus clairement les enjeux de notre situation :
 - Qu'est-ce que je ressens exactement ? Pourquoi ?
 - Pourquoi suis-je mal à l'aise avec cette décision ? Aurais-je négligé une information vitale ?
 - Pourquoi ne suis-je jamais content en faisant cette tâche ? De quoi ai-je peur au fond ?

- » Identifier et interpréter les émotions des autres, au cours d'un entretien, d'une présentation ou d'une réunion, afin de recueillir des informations sur leurs réactions et leurs intentions :
 - Pourquoi mon interlocuteur semble-t-il se cabrer devant cette suggestion ?
 - Pourquoi cette idée suscite-t-elle autant d'engouement ?
 - Comment approfondir cette interrogation en posant des questions aux autres ?
- » Nous mettre d'humeur positive afin de réaliser une certaine tâche le mieux possible ;
- » Montrer aux autres des émotions dont la qualité et la force sont adaptées à la situation et à notre objectif ;
- » Contrôler ou évacuer les émotions négatives ;
- » Harmoniser nos propres émotions et celles des autres afin d'entretenir des rapports sociaux stables.

Dans un groupe, les émotions sont souvent contagieuses, surtout celles du leader. Le manager doit donc prêter une attention particulière à la manière dont il montre les siennes.

L'empathie

Tout le monde parle de la nécessité de faire preuve d'empathie, mais qu'est-ce que cela veut dire ? Il s'agit de partager dans une certaine mesure ce que

ressent une autre personne. En fait, il y a trois formes d'empathie :

- » Émotionnelle – on ressent l'émotion de l'autre ;
- » Cognitive – on comprend les raisons derrière cette émotion ;
- » La compassion – on est motivé pour consoler ou aider l'autre.

Les trois formes sont distinctes dans notre esprit : pour que l'empathie soit authentique, il faut que les trois fonctionnent en même temps.

Intelligence émotionnelle

L'essentiel en 5 secondes

- » Les émotions font partie intégrante de notre façon de penser et nous apportent des informations précieuses.
- » Faire preuve d'intelligence émotionnelle, c'est savoir identifier ses émotions et celles des autres pour mieux les canaliser.
- » Le manager a besoin de développer son intelligence émotionnelle et son empathie.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

32

INTERCULTUREL

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

S'il fait du business à l'international ou travaille avec des collègues d'autres nationalités, le manager se voit obligé de prendre en compte les différentes approches du management qui sont propres à chaque nation. Ces différences résultent des différences culturelles entre les pays et parfois entre leurs régions. Le terme de **management interculturel** (en anglais *cross-cultural management*) désigne la discipline qui étudie ces différences et l'ensemble des pratiques destinées à les gérer. Le management interculturel comporte quatre éléments :

- » Une définition pratique de la culture en termes de son impact sur le milieu professionnel ;
- » Une série de **dimensions** qui décrivent des catégories de comportements comme par exemple l'exercice du pouvoir, la création de la confiance réciproque, la prise en compte du risque... ;
- » Des données sur les variations des comportements selon les différentes cultures ;
- » L'acquisition de la part du manager d'une attitude extrêmement flexible afin de reconnaître ces différences, les surmonter ou s'y adapter.

La culture

La **culture** dont il s'agit ici désigne l'ensemble des valeurs, suppositions conceptuelles et comportements habituels propres à un certain groupe. Ces comportements sont implicitement encouragés par chaque groupe, tandis que d'autres comportements sont découragés. La culture représente un phénomène collectif qui dépasse la psychologie individuelle. Néanmoins, chaque citoyen d'un pays n'est pas nécessairement un représentant parfait de sa culture nationale, qui se caractérise par des tendances générales plutôt que par des règles strictes et homogènes. L'individu est généralement peu conscient de l'impact de sa culture sur ses pensées et ses actions parce que cette influence est implicite, le produit de facteurs comme son éducation, son milieu familial, sa religion...

UN PÈRE FONDATEUR

La discipline du management interculturel a reçu son impulsion initiale grâce aux travaux du professeur néerlandais Geert Hofstede. Employé dans les années 1960 chez IBM, Hofstede a recueilli des quantités de données sur les employés de la firme américaine autour du monde. Il a ainsi pu analyser les comportements de ces employés à travers un certain nombre de dimensions (finalement au nombre de six) permettant de les comparer et, le cas échéant, de les opposer.

Les dimensions

Aujourd'hui, les dimensions les plus fréquemment utilisées sont celles établies par Erin Meyer, grande spécialiste contemporaine et professeure à l'INSEAD. Elles sont exposées dans son livre *La Carte des différences culturelles : 8 clés pour travailler à l'international* (trad. française, Diateino, 2016) :

Type de comportement	□ DIMENSION □	Type de comportement
Contexte faible <i>Le sens = explicite</i> Royaume Uni	Communiquer	Contexte fort <i>Le sens = implicite, à interpréter selon le contexte</i>

		France
Feedback négatif direct <i>On ne ménage pas l'autre, on dit ce qu'on pense</i> France	Évaluer	Feedback négatif indirect <i>On ménage l'autre par des circonlocutions</i> Corée
Les principes d'abord <i>Une présentation commence par les principes</i> France	Persuader	Les applications d'abord <i>Une présentation commence par les applications</i> États-Unis
Égalitaire <i>L'exercice du pouvoir moins centralisé</i> Israël	Diriger	Hiérarchique <i>L'exercice du pouvoir plus centralisé</i> France
Consensus <i>On consulte largement</i> Japon	Décider	De haut en bas <i>Les chefs décident</i> France
Axé sur les tâches <i>Parce que l'autre fait bien ses tâches</i> Pays-Bas	Faire confiance	Axé sur les relations <i>Parce que j'ai de bonnes relations avec l'autre</i> France
Confrontation <i>Le désaccord ouvert ne déstabilise pas le groupe</i> France	Exprimer un désaccord	Évitement de la confrontation <i>Le désaccord ouvert déstabilise le groupe</i> Chine

Temps linéaire	Gérer le temps	Temps flexible
11 h 10 = 11 h 10 pile		11 h 10 = vers 11 h 10
Allemagne		France

En travaillant avec des coéquipiers ou des partenaires d'autres cultures, le manager cherchera à adapter son comportement à celui des autres ou à s'accorder avec eux sur un *modus vivendi*.



Le plus difficile dans l'interculturel, c'est d'être conscient de ses propres présupposés découlant de sa propre culture.

Interculturel

L'essentiel en 5 secondes

- » Travailler avec des individus d'autres cultures nécessite une sensibilisation à l'impact de ces cultures sur le management.
- » Les comportements peuvent être compris à travers une classification systématique.
- » Le manager adapte son comportement au contexte culturel où il se trouve.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

33

LEADERSHIP

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Si l'**autorité** du manager est une fonction de son titre et de son rang, son **leadership** est une affaire personnelle. Le mot leader veut dire en anglais « guide ». Si le leader veut mener quelqu'un quelque part, il lui faut des gens pour le suivre – des suiveurs (*followers* en anglais). Il n'y a pas de **leader** sans **followers**. Au leadership correspond très logiquement le **followership** et si on peut être un bon leader, on peut être un bon follower. Cette réciprocité nous montre une vérité fondamentale : le leadership ne se réduit pas à un ensemble de qualités personnelles qui font de quelqu'un un leader. **Le leadership est une relation qui s'établit entre les membres d'un groupe**, quelle que soit la taille de ce groupe. **C'est une relation qui sert à faciliter la coordination des activités du groupe**. Cette relation peut changer, mais à tout instant il faut que chaque membre soit suffisamment motivé pour maintenir la relation.



Trop souvent, les managers confondent le leadership avec les qualités censées donner à quelqu'un l'étoffe d'un leader, sans comprendre que le leadership est une relation entre différents acteurs. Essayer de développer son leadership personnel sans se situer au milieu de cette relation

complexe, c'est comme si un Martien venu sur Terre voulait apprendre à jouer au football au poste d'avant-centre tout seul sur un terrain, sans s'entourer d'autres joueurs pour comprendre son rôle au sein du dispositif footballistique.

La relation entre le leader et ses suiveurs doit satisfaire certains de leurs besoins réciproques pour se maintenir.

Les sept besoins essentiels de la relation leader/follower

La table suivante les simplifie en sept catégories.

	Le <i>follower</i>	Le leader
Vision	Son besoin : la définition d'un projet	Son besoin : réaliser son projet
	Ses questions : qu'allons-nous faire et pourquoi ? Quel en sera le sens ?	Ses actions : articuler une vision inspirante qui canalise les énergies et confère un sens au travail (voir Motivation)
Sécurité	Son besoin : la protection	Son besoin : sécuriser son périmètre

	<p>Ses questions : qui va me protéger des menaces extérieures au groupe ? Et des conflits internes ?</p>	<p>Ses actions : protéger ses équipes, dispenser la justice</p>
Compréhension	<p>Son besoin : se repérer</p>	<p>Son besoin : maîtriser l'information</p>
	<p>Ses questions : où en sommes-nous avec la réalisation du projet ? Qu'est-ce qui nous arrive ? Qu'est-ce qui nous attend ?</p>	<p>Ses actions : partager les informations nécessaires à la réussite du projet et à l'éclaircissement des situations actuelles et à venir</p>
Responsabilité	<p>Son besoin : un(e) responsable et des responsabilités</p>	<p>Son besoin : agir à travers d'autres personnes</p>
	<p>Ses questions : qui va endosser la responsabilité pour le groupe ? Qui va me confier des responsabilités ? Avec quelle autonomie ?</p>	<p>Ses actions : déléguer des tâches à d'autres personnes, leur confier un certain pouvoir de décision, les tenir responsables (voir Délégation)</p>

Confiance	Son besoin : se sentir en confiance	Son besoin : se sentir en confiance
	Ses questions : en qui avoir confiance pour ne pas être exploité ? Qui a confiance en moi en retour ?	Ses actions : traiter les erreurs des autres comme des opportunités pour apprendre, ne pas abuser des faiblesses des autres (voir Confiance réciproque)
Reconnaissance	Son besoin : la reconnaissance et la récompense	Son besoin : jouir d'un engagement permanent de la part de ses suiveurs
	Ses questions : si j'assume mes responsabilités et fais avancer le projet, quel statut et quel bénéfice en retirerai-je ?	Ses actions : distribuer reconnaissance et récompenses à la juste valeur des succès, mettre en valeur et développer les compétences des uns et des autres
Appartenance	Son besoin : avoir une figure de proue	Son besoin : être accepté par le groupe
	Ses questions : qui va incarner l'identité de notre groupe ? Qui va parler en son nom ?	Ses actions : exhiber ce qu'il partage avec ses suiveurs, réduire la distance entre eux et lui à des moments clés

Pour développer son leadership

Plus le manager satisfait à ces besoins au sein d'un groupe, plus il en prend le leadership. Il peut penser que sept besoins, cela fait beaucoup, mais le chaos de la vie est au moins simplifié en sept catégories qu'il peut maîtriser progressivement.

Les qualités personnelles que le leader requiert sont :

- » Le courage d'être exemplaire ;
- » L'**intelligence émotionnelle** pour lire les sentiments des autres et interpréter leurs besoins ;
- » Une résilience au stress.

Surtout, le leader a suffisamment d'humilité pour respecter les contributions de ses suiveurs afin d'exploiter tous leurs talents et mettre en marche l'**intelligence collective**.

Leadership

L'essentiel en 5 secondes

- » Le leadership correspond à la relation entre un leader et ceux qui le suivent.
- » Pour le développer, le manager doit comprendre les besoins mutuels qui fondent cette relation.
- » De nos jours, le manager doit de plus en plus cultiver son leadership.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

34 MENTORAT

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

En termes de management, le mentorat (en anglais *mentoring*) est une pratique d'accompagnement extrêmement utile. Il s'agit d'un binôme constitué d'un **mentor** et d'un **mentoré**. Le mentor est souvent un manager possédant à la fois beaucoup de connaissances et une grande expérience de la vie professionnelle. Le mentoré est généralement une recrue ou un jeune salarié qui souhaite s'acclimater à une nouvelle entreprise ou un nouveau poste et progresser dans sa carrière.

Si le premier bénéficiaire est le mentoré qui se développe grâce à ces échanges avec son mentor, celui-ci et l'organisation au sein de laquelle ils travaillent en profitent aussi. Normalement, le mentor n'est pas le supérieur hiérarchique direct du mentoré, car le but n'est pas de se focaliser étroitement sur le travail immédiat du collaborateur et les compétences requises, mais de prendre en compte son développement et sa personne dans leur ensemble. Le mentor doit adopter une posture d'écoute et éviter de projeter ses propres ambitions sur l'autre.



Le manager ne doit pas confondre les postures de mentor et de coach :

	Manager comme mentor	Manager comme coach
Interlocuteur	Quelqu'un qui n'est pas de son équipe	Un de ses propres équipiers
Interactions	Ponctuelles selon un rythme plus ou moins prédéterminé	Dans la routine du travail et par séance spéciale
Objectifs	Embarquer les nouvelles recrues, développer les talents, manager la diversité	Permettre à l'équipier de développer ses compétences et de gagner en autonomie
L'accent est sur	Le caractère et les compétences	Les compétences

Une relation de confiance

Beaucoup d'organisations ont des programmes de mentoring et forment les mentors à leur rôle. Les binômes sont choisis soit par les administrateurs du programme soit par les participants. En dehors des structures formelles, le salarié peut trouver son propre mentor ou construire un réseau de plusieurs. Les interactions entre mentor et mentoré se font généralement en face à face selon un calendrier convenu d'avance, mais pas uniquement.

Les objectifs et bénéfices sont multiples :

- » Embarquement des nouvelles recrues ;

- » Accompagnement de l'évolution des carrières ;
- » Développement et rétention des talents à haut potentiel ;
- » Accompagnement des salariés appartenant à des groupes sous-représentés dans l'organisation (voir **Diversité**).

Le binôme doit construire une relation de confiance permettant au mentor de :

- » Soutenir le mentoré pendant une phase de transition ;
- » Aider le mentoré à tirer les leçons de ce qui lui arrive ;
- » Élargir son champ de réflexion grâce aux expériences du mentor ;
- » Permettre au mentoré de traiter certaines expériences émotionnelles par la création d'un espace sécurisé ;
- » Aider l'autre à prendre de la distance et à mettre les choses en perspective.

Le reverse mentoring

Le mentorat « inversé » (*reverse mentoring* en anglais) désigne une situation où le mentor est plus jeune et possède moins d'expérience que le mentoré mais apporte une expertise particulière. L'origine de cette approche se trouve dans la montée des technologies digitales. Les jeunes générations – les *digital natives* qui ont grandi avec les nouvelles technologies – sont mis en binômes avec leurs aînés pour les aider à adopter ces

nouvelles pratiques. Car il ne suffit jamais de déployer la dernière technologie en entreprise, il faut ancrer son usage dans sa culture. Cette collaboration entre les générations s'est révélée riche de bienfaits inattendus en rapprochant les strates de la hiérarchie :

- » Les jeunes se familiarisent avec l'organisation grâce au contact direct avec leurs dirigeants.
- » Les dirigeants glanent des enseignements précieux en termes de management et de marketing sur les comportements et ambitions des jeunes.

Il serait donc plus exact de parler de « mentorat intergénérationnel ».

Mentorat

L'essentiel en 5 secondes

- » **Le mentorat est l'accompagnement par un mentor expérimenté, d'un mentoré qui cherche à progresser dans sa carrière.**
- » **Il permet d'embarquer les nouvelles recrues, de favoriser la rétention des talents et de soutenir la diversité.**
- » **Le *reverse mentoring* rapproche les différentes générations et strates de l'organisation.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

35 MODÈLE ÉCONOMIQUE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le **modèle économique** ou **modèle d'entreprise** (en anglais *business model*) est une manière de concevoir et de schématiser les objectifs et les moyens, les ressources et les acteurs, à travers lesquels l'organisation cherche à **créer de la valeur**. Un des rôles les plus importants du manager consiste à affecter des ressources, y compris humaines, à des activités précises. Le modèle économique lui fournit une vision générale qui l'aide à y voir clair. Relativement simple sur le plan cognitif, il permet au manager de naviguer la complexité de son environnement.



Il ne faut pas confondre le modèle économique, qui donne un aperçu de la façon dont l'entreprise est supposée créer de la valeur, avec le *business plan* qui présente les différentes étapes du développement de l'entreprise et leurs implications financières. Ce n'est pas non plus à confondre avec la **stratégie** qui démontre comment son entreprise réussira mieux cette création de valeur que ses concurrents.

Beaucoup d'innovations sont fondées non sur un nouveau produit ou service, mais sur un nouveau modèle économique. Elles impactent ainsi les objectifs et les comportements du manager et de ses collaborateurs. Un exemple en serait le passage

d'un modèle fondé sur la vente de produits ou de services à un modèle fondé sur la vente d'abonnements, obligeant des commerciaux jusqu'alors préoccupés principalement par la recherche de nouveaux clients à consacrer du temps à la relation client pour que les abonnements soient renouvelés. Le modèle économique est ainsi un outil précieux pour aider le manager à expliquer à ses troupes le pourquoi et le sens du changement.

Le canevas du modèle économique

Le recours des managers à la notion de modèle économique a été renforcé par le **canevas** proposé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur dans leur ouvrage, *Business Model nouvelle génération. Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers* (trad. française, Pearson, 2011). Il s'agit d'un outil visuel avec neuf rubriques :

- » Au centre, l'offre ou la **proposition de valeur**, c'est-à-dire le besoin du client qu'il s'agit de satisfaire.
- » À gauche, tout ce qui est associé à la création d'un bien ou d'un service :
 - Les partenaires et fournisseurs avec leurs contributions en termes d'activités et de ressources ;

- Les activités de l'organisation elle-même qui sont nécessaires à la réalisation de sa proposition de valeur ;
- Les ressources dont elle a besoin.
- » À droite, tout ce qui est associé à la vente d'un bien ou d'un service :
 - Le type de relation client et les coûts qui y sont associés ;
 - Les segments client et l'importance relative de chacun d'entre eux ;
 - Les canaux de distribution.
- » En bas, à gauche, la structure des coûts, et à droite, les sources de revenus.

Le canevas du modèle économique séduit par son élégance visuelle et par les questions ouvertes qu'il permet de poser. C'est aussi une façon de raconter une véritable histoire sur le fonctionnement de l'organisation, grâce à sa logique narrative.

Très populaire auprès des créateurs de start-up, l'usage du modèle économique facilite l'adoption par le manager de la posture d'**entrepreneur** afin de sortir des limites d'une tradition managériale comparativement bureaucratique.

Modèle économique

L'essentiel en 5 secondes

- » La notion de modèle économique permet de mieux comprendre comment une organisation crée de la valeur.
- » Le canevas d'Ostewalder et Pigneur est un outil fournissant un aperçu visuel du modèle économique.
- » Il permet alors au manager d'adopter une posture plus entrepreneuriale.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

36 MOTIVATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le manager doit-il **motiver** ses collaborateurs ? En a-t-il le pouvoir ? En fait, son rôle consiste plutôt à créer les conditions où chacun peut **se motiver** lui-même. Car la motivation est un mélange de facteurs venant de l'extérieur et de l'intérieur. Il faut toujours les deux, mais ceux qui viennent de l'intérieur sont les plus puissants. Le but du manager est de fournir un contexte où ses équipiers peuvent donner libre carrière à leurs propres motivations.

La plupart du temps, les collaborateurs, comme le manager lui-même, n'accomplissent pas des tâches prédéfinies de manière mécanique. Ils investissent leurs compétences, leur intelligence et leur capacité pour l'apprentissage dans l'atteinte des objectifs qu'on leur a fixés. Leurs motivations doivent, pour la plupart, coïncider avec leur rôle et avec la finalité de l'organisation. Si c'est le cas, on peut dire qu'ils sont impliqués (en anglais *engaged*) dans leur travail.



Le système dit **du bâton et de la carotte**, c'est-à-dire des récompenses pour le bon travail et des sanctions pour le mauvais, n'est pas le plus adapté : son impact n'est pas durable et s'applique

à des tâches ne nécessitant pas des compétences ou une inventivité particulières.

La motivation est un élément essentiel non seulement pour l'implication des employés, mais aussi pour leur satisfaction personnelle et la rétention des **talents**.

Les sources de la motivation

Il y a deux catégories de motivations :

- » Les extrinsèques – les récompenses financières, les prix et distinctions ;
- » Les intrinsèques – pouvoir exploiter ses talents, relever des défis et se développer.

Il ne faut pas trop multiplier les extrinsèques car l'effet en est d'affaiblir l'influence des intrinsèques.

Il y a trois leviers principaux de la motivation intrinsèque :

- » La compétence – « J'exploite mes capacités, j'en développe de nouvelles et je progresse. »
- » L'autonomie – « J'ai suffisamment de liberté dans la manière d'accomplir mon travail sans ressentir une forme de supervision intrusive. »

- » La sociabilité – « Mon travail m'apporte des relations positives avec d'autres personnes et nous réalisons ensemble des tâches qui ont un sens pour nous. »

Les bonnes conditions

Les universitaires américains Edward Deci et Richard Ryan ont défini six catégories de raisons pour travailler :

1	Le jeu	On travaille parce que l'activité en elle-même est un plaisir.
2	La finalité	On travaille pour un résultat que l'on valorise.
3	Le potentiel	On travaille pour progresser dans son métier.
4	La pression émotionnelle	Des facteurs externes provoquent par exemple la peur de ne pas réaliser ses tâches ou la honte.
5	La pression économique	On a besoin d'une récompense économique ou on craint une sanction économique.
6	L'inertie	On ne sait pas pourquoi on travaille mais c'est devenu une habitude.

Les raisons 1, 2 et 3 sont potentiellement des sources de satisfaction, et les trois autres d'insatisfaction. Les premières favorisent la performance parce qu'elles restent focalisées sur le

travail en lui-même. C'est au manager de créer un environnement qui les mette en valeur.

La manière dont les salariés perçoivent la finalité et le sens de leur travail dépend de la vision enthousiasmante que le manager réussit à susciter chez eux. Néanmoins, cette vision qui, en fin de compte, descend d'en haut, de la direction de l'entreprise, ne peut fournir qu'un cadre général pour la motivation, car chaque collaborateur la perçoit et se l'approprie à sa manière. Il faut que la vision évoque simultanément plusieurs formes d'adhésion chez les collaborateurs qui peuvent être motivés *qui* par des questions sociales, *qui* par la satisfaction client et *qui* par l'esprit d'équipe.

Motivation

L'essentiel en 5 secondes

- » Le manager crée les conditions dans lesquelles les employés peuvent se motiver.
- » La motivation intrinsèque insiste sur les compétences du salarié, son autonomie et sa sociabilité.
- » Le manager inspire ses collaborateurs par une vision enthousiasmante de la finalité de leur travail.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

37 NÉGOCIATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La négociation n'est pas – comme on l'imagine souvent – un bras de fer entre deux volontés intransigeantes. C'est un processus interpersonnel visant à créer de la valeur pour toutes les parties, quoique cette valeur ne se répartisse pas nécessairement de manière égale. Les situations impliquant de la négociation sont omniprésentes, même si le mot de « négociation » n'y est pas toujours prononcé :

- » Contrat de travail ;
- » Augmentation de salaire ;
- » Qui fait quoi sur un projet ;
- » Adoption de la meilleure façon d'atteindre un objectif ;
- » Allocation de budget ;
- » Répartition de bénéfices ;
- » Partenariat de fabrication ;
- » Fusion-acquisition.

Le dialogue entre les parties est certes crucial, mais le travail de préparation qui le précède et l'accompagne est tout aussi vital. Il s'agit avant tout de bien comprendre ses propres intérêts – ce qui n'est pas toujours aussi facile qu'on ne l'imagine – et d'explorer ceux de l'autre partie. Il arrive souvent qu'en explorant les intérêts de

l'autre, chaque partie révisé sa compréhension de ses propres intérêts.

À ÉVITER

Les slogans vides de sens comme « gagnant-gagnant ! » Qui gagne quoi dans une négociation ? Quelquefois cela ne devient évident que bien après coup...

Typologies

Généralement, les négociations peuvent être catégorisées comme **distributives** ou **intégratives**.

L'approche distributive se caractérise de la manière suivante :

- » Il s'agit de diviser un gâteau (en anglais *fixed pie*) de bienfaits limités ;
- » La rencontre entre les parties représente souvent une interaction unique sans qu'il y ait une relation à long terme à développer ;
- » Au début, les parties tendent à adopter des positions éloignées l'une de l'autre, avant de se rapprocher en faisant des concessions.

L'approche intégrative se distingue de la précédente de la manière suivante :

- » Il s'agit de trouver de nouvelles sources de valeur au cours de la négociation pour augmenter la taille du gâteau (*grow the pie*) ;

- » Ainsi, les pertes de valeur pour les différentes parties peuvent être compensées par des gains qu'on n'avait pas identifiés au début du processus ;
- » Souvent, une relation à long terme se développe au cours de la négociation.

Écueils et catalyseurs

Les négociations échouent pour les raisons suivantes :

- » On suppose qu'il s'agit d'une négociation distributive quand une approche intégrative est possible ;
- » Les parties n'ont pas suffisamment cherché à comprendre les intérêts de l'autre – ni parfois leurs propres intérêts ;
- » Une escalade de l'engagement (en anglais *overcommitment*) – on persiste dans une stratégie même quand il est évident qu'elle est vouée à l'échec.

Parmi les conditions d'une bonne négociation, on peut citer :

- » Une évaluation fouillée des intentions, désirs et craintes de l'autre partie et une bonne pratique de l'écoute ;
- » La formulation d'une **BATNA**, de l'anglais pour « la meilleure alternative à une solution négociée ». Quand ce qui vous est proposé est meilleur ou pire que ce qui vous reste si le processus échoue, cela permet d'évaluer l'accord en question ;

- » La vérification que ceux pour qui on négocie – une entreprise ou une équipe – approuvent la position qu'on adopte ou les concessions qu'on fait ;
- » Le bon « cadrage » qui présente une proposition de manière à ce que l'autre partie puisse l'accepter sans perdre la face, surtout devant ceux pour qui elle négocie ;
- » L'adoption au début d'une approche globale qui évite de négocier chaque point séparément, permettant ainsi des *quid pro quo* par la suite.

Négociation

L'essentiel en 5 secondes

- » **La négociation est un processus interpersonnel de création de valeur pour les différentes parties.**
- » **Cette valeur ne se répartit pas nécessairement de manière égale entre les parties.**
- » **Si une négociation échoue, c'est souvent parce que les deux parties n'ont pas pu définir leurs intérêts en commun.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

38

OBJECTIFS

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La fixation des objectifs consiste à définir leur utilité, à les formuler et à les partager avec les personnes chargées de les atteindre. Il peut s'agir des objectifs d'une organisation, d'une équipe ou d'un individu. Bien des managers utilisent l'approche indiquée par l'acronyme anglais, SMART. Ils fixent des objectifs qui sont :

- » **S**pécifiques ;
- » **M**esurables ;
- » **A**tteignables ;
- » **R**elevant (anglais pour « pertinentes ») ;
- » **T**imebound (anglais pour « dans un délai déterminé »).

Le mot anglais *smart* signifie « intelligent », mais il ne suffit pas d'utiliser cette approche pour faire les choses intelligemment. SMART est une façon de formuler l'objectif pour qu'on puisse se mettre d'accord sur ses paramètres avec les personnes concernées. Le gros du travail se trouve dans la définition de l'objectif : quelle est sa raison d'être ? À quoi, et à qui, sert-il ?

Les entreprises sont souvent encouragées à adopter de « grands objectifs audacieux » pour certains projets. C'est la recommandation de Jim Collins et Jerry Porras dans leur best-seller des années 1990, *Bâties pour durer*. Un exemple serait celui du

fabricant automobile Volvo, qui vise à éliminer toute possibilité d'un mort ou d'un blessé grave dans un de ses véhicules à partir d'une année définie. De tels objectifs peuvent être inspirants, mais déçoivent si la direction les laisse tomber en cours de route en faveur d'autres.

La méthode

Un objectif a toutes les chances d'inspirer nos équipiers s'il est :

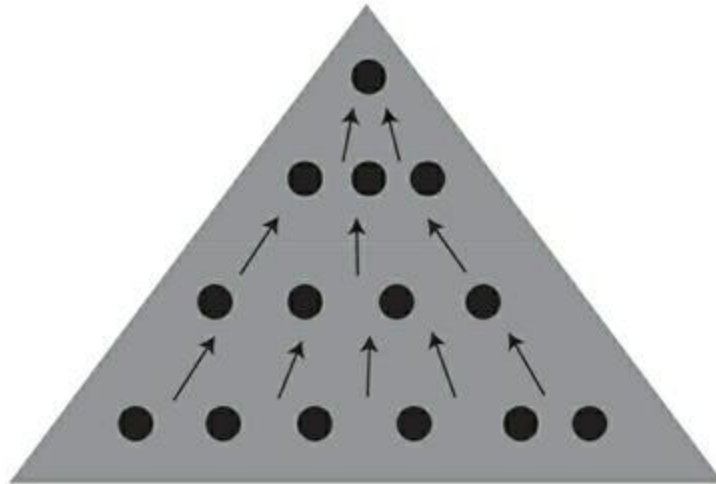
- » Suffisamment spécifique pour focaliser leur attention sur les activités pertinentes ;
- » Assez ambitieux pour leur demander des efforts et de la persistance ;
- » Suffisamment réaliste pour ne pas rester une simple imprécation ;
- » Assorti d'un délai défini ;
- » Associé à un élément d'apprentissage de nature à inspirer le développement de nouvelles façons de faire ;
- » Formulé au cours d'un processus auquel les équipiers sont associés ;
- » Adopté par un engagement pris devant d'autres personnes ;
- » Accompagné d'un processus de **feedback** utile mais sans la main lourde d'un **contrôle** excessif ;

- » Associé à des outils pertinents pour mesurer le succès de sa réalisation.

Fixer des objectifs oblige le manager à pratiquer l'art de la **délégation**. Le problème le plus fréquemment rencontré, ce n'est pas la difficulté en soi des objectifs, mais le fait que nous en ayons trop. Il ne s'agit pas seulement de les fixer, mais de les classer par importance.

La « pyramide » des objectifs

En théorie, les objectifs du manager sont des moyens permettant à ses supérieurs d'atteindre leurs objectifs, tandis que les moyens qu'il utilise deviennent des objectifs pour ses équipiers. Ainsi, dans le meilleur des mondes possibles, les multiples objectifs d'une entreprise forment une pyramide :



À chaque strate de l'organisation, les objectifs s'imbriquent dans ceux de la strate supérieure, dans un alignement parfait. Mais comme l'apprend le *Candide* de Voltaire, les choses sont rarement aussi faciles. La question la plus importante pour le manager est celle de la marge d'initiative qu'il doit laisser aux collaborateurs dans leur contribution à la réalisation de ses propres objectifs.

LA MÉTHODE SURPRENANTE DU GÉNÉRAL AMÉRICAIN STANLEY MCCHRYSTAL

Après son arrivée en Iraq, il a pu y augmenter le nombre d'attaques contre les forces d'Al-Qaïda de 10 à 18 par mois. Malgré ces efforts, la défaite était proche, jusqu'à ce que, en inversant son approche, il réussisse à augmenter le nombre de 18 à 300. Comment ?

Alors qu'au début, lors des réunions avec ses équipes sur le terrain, la commande centrale demandait à celles-ci des informations et déterminait les objectifs à atteindre, par la suite les rôles ont été inversés, la commande centrale fournissant les informations et les équipes décidant des objectifs. Cette nouvelle marge de manœuvre leur a permis d'atteindre l'objectif global : obliger Al-Qaïda à battre en retraite.

Objectifs

L'essentiel en 5 secondes

- » Le plus difficile pour le manager est de bien cerner l'utilité des objectifs à formuler.
- » Si les objectifs sont réalistes, ils inspirent de meilleures performances aux équipes.
- » Le manager doit bien calculer la marge d'initiative qu'il laisse à ses équipes.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

39 ORGANISATION

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le mot « **organisation** » implique deux aspects :

- » Une activité consistant à agencer des ressources pour réaliser quelque objectif ;
- » Une structure composée de personnes qui suivent des normes institutionnalisées.

Le management traditionnel privilégie le premier aspect en mettant l'accent sur les résultats mesurables. Pourtant, on ne peut pas oublier le second dans la mesure où il s'agit d'un groupement d'êtres humains relativement stable dans le temps.

L'organisation moderne se caractérise par trois éléments fondamentaux :

- » La définition précise (sur le papier) des rôles attribués à chaque équipe et à chaque individu ;
- » La bureaucratie, sous la forme de règles et de procédures standardisées ;
- » La nature impersonnelle des deux attributs précédents : ils restent les mêmes quelles que soient les personnalités individuelles en jeu.

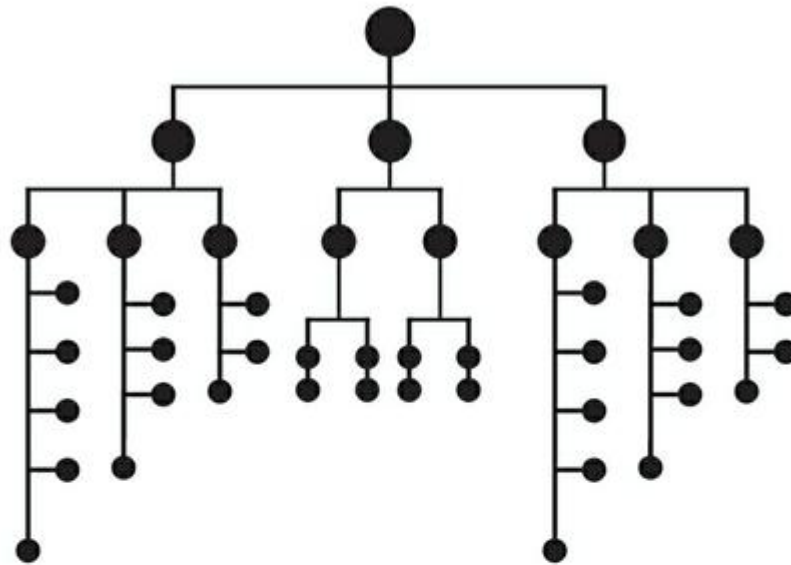
Si l'**autorité** représente la distribution du pouvoir dans une entité – que ce soit une entreprise, un lycée ou une ONG –, l'**organisation** représente la définition des rôles et des interactions, surtout sur le plan **officiel**, tels qu'on les voit dans un

organigramme. La **culture** y ajoute toutes les interactions **officieuses** qu'on n'y voit pas. Si l'organisation représente le squelette, la culture constitue la chair. Quelle est la meilleure armature à donner à une organisation pour qu'elle soit à la fois stable et flexible ? Les approches ont évolué avec le temps.

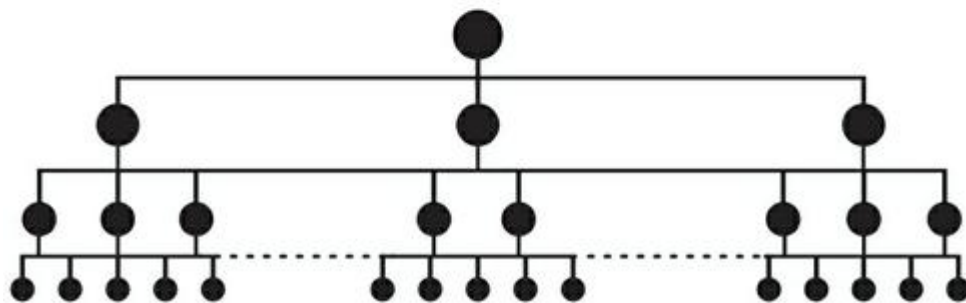
Organigrammes

Un organigramme est une représentation schématique des liens entre les individus comme entre les équipes, montrant de façon sommaire la répartition des responsabilités et des tâches. Quand le management insiste sur l'autorité, l'organigramme est plutôt hiérarchique. Sous la pression d'accorder plus de pouvoir d'initiative aux équipes, l'organigramme tend à s'aplatir. La division du travail se reflète dans la constitution de différents services placés sous l'autorité de chefs : on peut grouper les équipiers de différentes manières, selon leur expertise, un processus ou un résultat à produire. On crée ainsi des **silos** qui souvent communiquent peu entre eux. Il est difficile de briser les barrières car partager toutes

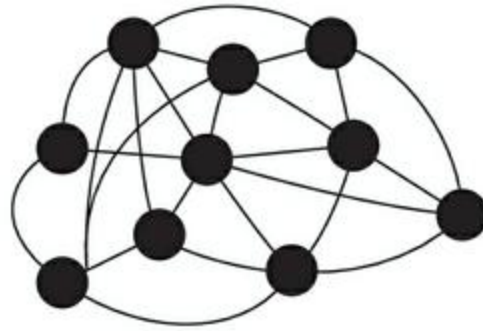
les informations d'une organisation avec tous les membres en provoquerait une surcharge. Des tentatives ont été faites pour adopter un organigramme en réseau :



Hiérarchie



Hiérarchie aplatie



Organisation en réseau ou horizontale

Les deux premiers schémas s'appellent des **râteaux**. Il existe des versions plus compliquées pour décrire des **organisations matricielles** afin d'incorporer des équipes transversales pour la gestion de projets.

UNE ORGANISATION HORIZONTALE

Chez Valve, le créateur de jeux vidéo américain, les employés ne portent pas de titres et sont libres de collaborer à n'importe quel projet en cours. Celui qui veut lancer son propre projet en cherche en interne le financement et les équipiers nécessaires. Ce modèle serait difficilement extensible à une multinationale.

Images de l'organisation

Le chercheur britannico-canadien Gareth Morgan propose des images illustrant les différentes façons dont on peut imaginer et vivre les organisations.

Les quatre les plus représentatives sont les suivantes :



Une machine
Métaphore industrielle
= une chaîne de production



Un organisme
Métaphore naturelle
= un être vivant adaptatif



Une culture
Métaphore anthropologique
= une communauté

Une prison mentale
Métaphore psychologique
= un lieu d'expression
des passions et des pulsions



La **machine** met l'accent sur le contrôle et la centralisation, qui sont commodes, mais elle pêche par rigidité. L'**organisme** met l'accent sur l'adaptabilité mais reste impersonnel : s'agit-il de microbes ou d'êtres humains ? La **culture** apporte la force d'une communauté humaine avec sa loyauté

envers le groupe, son attachement aux symboles, mais avec tous les inconvénients de la nature humaine. Ces derniers sont mis en avant sous leur forme négative dans la **prison mentale** : c'est là qu'on commence à comprendre les avantages du caractère **impersonnel** de l'organisation traditionnelle qui compense les comportements claniques à l'intérieur de l'organisation.

Avec la réorganisation du travail qu'apportera l'**intelligence artificielle**, les rôles seront de plus en plus fluides.

Organisation

L'essentiel en 5 secondes

- » L'organisation représente la manière dont les rôles respectifs sont définis et distribués.
- » On schématise alors les relations entre personnes et entités dans un organigramme.
- » Une organisation peut être plutôt hiérarchique ou égalitaire, plus ou moins divisée en silos.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

**40
PARTIES
PRENANTES**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Les parties prenantes (en anglais *stakeholders*, littéralement « ceux qui détiennent une participation ») sont **l'ensemble des personnes physiques et morales qui peuvent influencer et être impactées par les décisions, politiques et objectifs d'une organisation**. Il s'agit des dirigeants, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, financeurs ou syndicats, comme de la société civile et de l'État. Directement ou indirectement, ces parties contribuent à la création de valeur de l'organisation : elles en tirent des bénéfices et elles en portent les risques. Les obligations d'une entreprise envers ses parties prenantes soulèvent fréquemment des questions d'ordre **éthique**.

Les parties prenantes n'ont ni le même statut ni le même pouvoir. Il y en a des directes, comme le conseil d'administration, les employés, les clients, les actionnaires..., et des indirectes, plus difficiles à identifier, comme les communautés locales, les groupes d'intérêt, la société civile... L'identification des parties prenantes et de leurs intérêts est particulièrement importante pour une entreprise dans le cadre de ses responsabilités sociales (voir **Responsabilité sociale de l'entreprise**). Lors d'une prise de décision importante, c'est à l'entreprise de

déterminer quelles parties prenantes seront consultées et éventuellement associées au processus décisionnel.

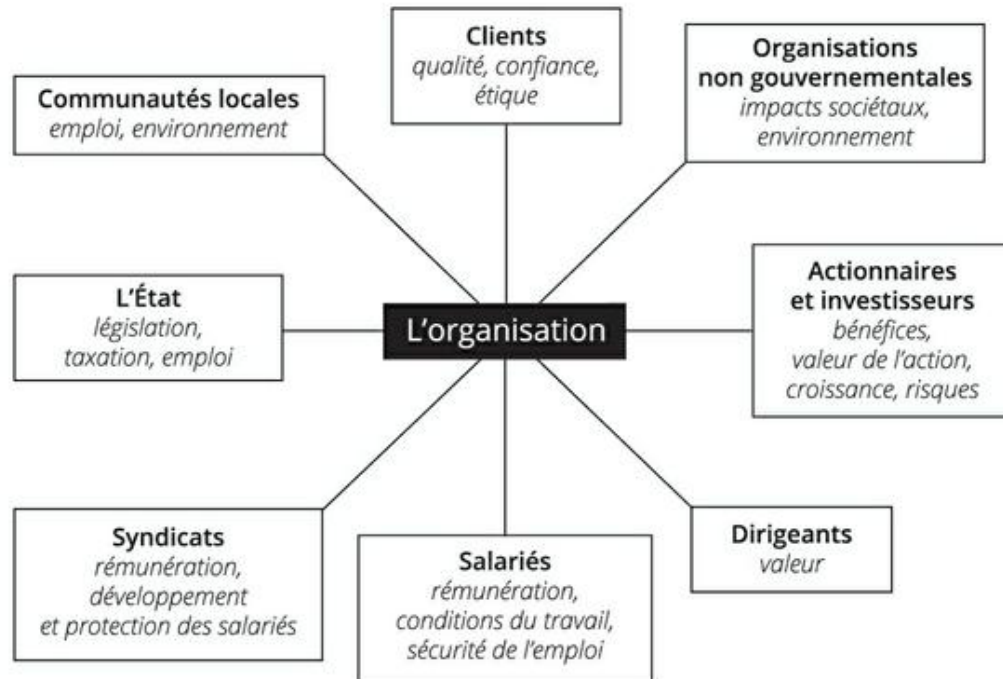


L'approche des organisations à travers les parties prenantes a été développée en partie pour contrer l'approche centrée uniquement sur les actionnaires : selon l'économiste libéral Milton Friedman (1912-2006), la responsabilité ultime d'une entreprise consiste à créer de la valeur pour ses actionnaires.

Pourtant, la recherche suggère très fortement que quand une entreprise prend en compte des intérêts autres que ceux de ses seuls actionnaires, cela exerce un effet positif sur sa santé financière à long terme.

Identifier les parties prenantes

Le manager trouvera utile de faire une cartographie de toutes les parties prenantes de son organisation, en identifiant les intérêts qui les motivent :



Entretenir la relation

Envisager l'entreprise comme une entité au cœur d'un écosystème de parties prenantes permet de comprendre la contribution de chacune à la création de valeur. Elles collaborent à cette création, tout en cherchant chacune à en retirer le maximum pour elle. C'est à l'entreprise de veiller à ce qu'aucune ne soit avantagée injustement aux dépens des autres. Les intérêts des différentes parties prenantes peuvent être contradictoires : il s'agit d'évaluer leur importance relative pour la mission de l'entreprise et de déterminer la manière de les concilier si besoin est. Échanger avec les

parties prenantes clés permet d'identifier les risques et les opportunités pour le développement des activités de l'organisation.

Parties prenantes

L'essentiel en 5 secondes

- » Les parties prenantes sont l'ensemble des personnes physiques et morales concernées par les activités d'une entreprise.
- » Elles contribuent toutes à la création de valeur de l'entreprise.
- » Il est important de savoir toutes les identifier et de prendre en compte leurs intérêts.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

41 PERSONNALITÉS TOXIQUES

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Les personnalités dites « **toxiques** » sont les équipiers ou managers qui sont agressifs, hostiles ou manipulateurs envers leurs collègues ou subordonnés. Elles perturbent les autres dans leur travail et « pourrissent » l'ambiance collective. Leur rôle a été soumis à un examen approfondi par le professeur de Stanford, Robert Sutton, dans son best-seller de 2007, *Objectif zéro-sale-con*, avec une suite en 2018, *Kit de survie face aux sales cons* (Vuibert). Les « sales cons » se trahissent par une large gamme d'attitudes :

Trivial					Grave			
Impolitesse	Critiques répétées	Refus de partager des informations vitales	Colportage de cancans, campagnes de rumeurs	Tendance à s'attribuer les succès des autres	Trahisons et délations	Mépris de l'espace personnel des autres	Humiliation publique des autres	Harcèlement

Un certain niveau de conflit et de rivalité entre managers ou équipiers est normal, mais l'impact des personnalités toxiques se fait ressentir sur le bien-être et la productivité des autres. Des plaintes concernant des collègues ou supérieurs qui les intimident sont fréquentes de la part de salariés, surtout de ceux qui cherchent un poste ailleurs.



Les coûts des personnalités toxiques pour les organisations en termes d'efficacité et de rétention des employés peuvent être considérables.

Les causes

Comprendre les causes et les mécanismes du comportement des personnalités toxiques permet à leurs victimes de commencer à se libérer de leur influence néfaste :

- » Souvent, des individus qui occupent une position de pouvoir dans une organisation s'en prennent à une/ des personne(s) ayant moins de pouvoir.

- » Ces tyrans ont un égo fragile et craignent que leur autorité ou leurs capacités soient mises en question.
- » Ils considèrent que les personnes compétentes sont des menaces pour eux.
- » Les tyrans peuvent se retrouver dans des positions de pouvoir parce qu'ils sont manipulateurs et paraissent extérieurement des personnes de confiance.
- » Capables de repérer les forces et les faiblesses des autres, ils pourraient faire de bons leaders mais exploitent cette qualité à des fins purement égoïstes.

Les solutions

Voici quelques pistes pour se protéger :

- » Par un effort d'empathie, essayer de comprendre le fonctionnement mental de l'intimidateur, à la fois pour l'humaniser et le réduire à de plus justes proportions ;
- » Apprendre à rester calme et rationnel : la stratégie de l'autre consiste précisément à s'attaquer à notre sensibilité émotionnelle ;
- » Se défendre en temps opportun, en préparant un **entretien difficile** ;
- » Attirer l'attention d'autres personnes sur le comportement dont il s'agit, en soulignant les coûts économiques ;
- » Créer une alliance avec des collègues ;
- » En tant que manager, repérer les éléments toxiques et éviter de faire preuve d'indulgence à leur égard ;
- » Considérer son propre rôle :
 - A-t-on mal interprété le comportement de l'autre ?
 - A-t-on exacerbé la situation en se présentant inconsciemment comme une menace pour l'autre ?

Personnalités toxiques

L'essentiel en 5 secondes

- » **Le comportement agressif et manipulateur d'une personnalité toxique déstabilise le travail des autres.**
- » **Cela pèse beaucoup sur le bien-être, l'efficacité et la productivité des équipes.**
- » **Le manager doit repérer ces personnes et prévenir leur influence néfaste.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

42
QUALITÉ DE VIE
AU TRAVAIL

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La qualité de vie au travail (QVT) représente tous les facteurs qui contribuent à une expérience positive pour le salarié et qui rehaussent à la fois son engagement dans son activité professionnelle et la satisfaction personnelle qu'il en retire. Ces facteurs appartiennent à des catégories aussi variées que la nature des activités accomplies, l'existence d'un environnement solidaire ou les conditions d'hygiène et de sécurité.

De très nombreux systèmes existent pour évaluer la QVT telle qu'elle est vécue par des groupes ou des individus. Une bonne QVT peut avoir un effet positif sur la productivité et la capacité à innover des salariés. En revanche, son absence peut conduire un employé, dans des cas extrêmes mais assez fréquents, au *burn-out* (« épuisement professionnel » en français), un état d'épuisement physique et mental où l'individu vit un rejet de son travail. Une mauvaise qualité de vie au travail peut être associée aussi aux **risques psychosociaux**, ces risques professionnels, dérivés de la manière dont le travail est conçu, organisé et supervisé, qui impactent la santé du travailleur et limitent sa capacité à évoluer dans un environnement professionnel. Le modèle le plus répandu pour

évaluer les risques de *burn-out* est le Areas of Worklife Survey (« Analyse des six domaines du travail et de la vie ») développé par les chercheurs Christina Maslach et Michael Leiter. Paradoxalement, les sources de pénibilité physique se réduisent aujourd'hui, tandis que celles de souffrance psychologique augmentent.

Les facteurs essentiels

Voici les facteurs essentiels qui sont favorables ou défavorables à la QVT :

Contribuent à la QVT	Réduisent la QVT
Variété des tâches et des compétences requises	Monotonie des tâches
Autonomie dans l'atteinte des objectifs	Charge de travail excessive
Sens des activités en adéquation avec les valeurs du salarié	Décalage entre les valeurs de l'organisation et celles du salarié
Reconnaissance et récompenses	Salaire et opportunités de promotion insuffisants ou inéquitables
Occasions pour développer des relations	Marginalisation par rapport aux

avec des collègues et un sens de communauté	collègues
Responsabilisation progressive et possibilités de formation	Incapacité à faire entendre et respecter ses points de vue
Équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et la vie personnelle	Un niveau de stress que l'individu n'arrive pas à gérer

Le manager qui veut des collaborateurs plus engagés et productifs promeut les éléments de la liste de gauche et élimine ceux de la liste de droite.

De l'expérience employé à l'expérience client

Il existe une corrélation forte entre la qualité de l'expérience des employés et la qualité de celle des clients. L'**expérience employé** représente la somme de toutes les interactions entre le salarié et l'organisation, depuis son embauche jusqu'à son départ. Plus cette expérience est positive, plus l'employé est bien disposé à l'égard du client.

C'est ainsi que certaines entreprises parmi les plus innovantes ont créé un poste de *chief experience officer* (CXO, un **responsable en chef de l'expérience**) qui assure la continuité entre le bien-être des salariés et le bien-être des clients en

fusionnant deux fonctions normalement exercées séparément : celle de l'expérience consommateur et celle des ressources humaines.

Pour que cette démarche soit efficace, il faut que le lien avec l'expérience client soit clair pour les employés et que le CXO encourage des contacts productifs entre salariés et consommateurs.

Qualité de vie au travail

L'essentiel en 5 secondes

- » La QVT comprend tous les éléments favorisant l'engagement du salarié dans son travail et sa satisfaction personnelle.
- » Lorsque la QVT est supérieure à la moyenne, les employés sont plus productifs et innovants.
- » Là où la QVT est pauvre, les risques psychosociaux et les cas de *burn-out* sont plus fréquents.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

43 RECONNAISSANCE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le mot « **reconnaissance** » désigne toute une série d'actions que le manager doit maîtriser afin de favoriser l'implication de ses équipiers et l'atteinte des **objectifs** de l'organisation. La reconnaissance par le manager est la contrepartie et la consécration de la **motivation** du collaborateur. Le mot français correspond à deux mots en anglais : la **gratitude** (comme en français) et la *recognition*, c'est-à-dire l'acquisition par un individu ou un groupe d'un gain en termes de réputation et de crédibilité. Les organisations ont leurs systèmes officiels de récompenses, comprenant la rémunération financière, les prix ou les promotions. Le manager a son rôle à jouer dans la gestion de ces systèmes, mais il ne doit pas limiter sa pratique de la reconnaissance à ces procédés officiels. Il faut qu'il sache remercier et saluer les succès de ses équipiers et le faire de la manière la plus adaptée aux circonstances. Les travaux de la neuroscientifique Tali Sharot suggèrent que, dans la durée, les récompenses sont plus motivantes que les menaces d'une punition.

Les modalités

Le manager dispose de ressources multiples qu'il peut distribuer pour manifester sa reconnaissance :

- » Une augmentation de salaire, une prime, une promotion ;
- » L'opportunité de prendre de nouvelles responsabilités, de suivre une formation ;
- » Un meilleur bureau ou ordinateur ;
- » Une oreille attentive ;
- » Des louanges publiques ;
- » Un remerciement sincère.

La distribution de ces ressources ne doit rien laisser au hasard. Le manager se posera les questions suivantes à propos de chaque signe de reconnaissance qu'il donne :

- » Est-il bien calibré au degré de réussite de l'accomplissement que je salue ? – pour éviter l'inflation dans la reconnaissance.
- » Que dirai-je à son/ses destinataire(s) pour justifier ce signe ? – pour le rendre plus sincère.
- » Comment ai-je récompensé la dernière fois ? – pour que la reconnaissance ne paraisse pas mécanique.
- » Ce signe est-il destiné plutôt à un individu ou à un groupe ?
- » Pour qui devrait-il être visible ? Tout le groupe ? Mes propres supérieurs ?
- » Ce signe risque d'avoir quel impact sur ceux qui n'en bénéficient pas ?

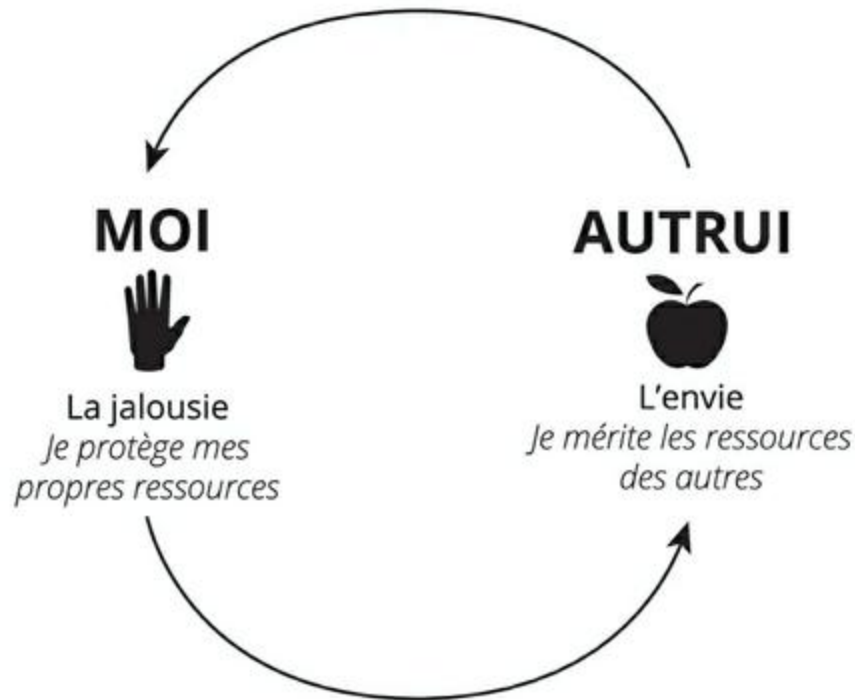
En dépit de l'importance de la reconnaissance, elle est souvent négligée par les managers avec des conséquences négatives voire désastreuses. Un manque de reconnaissance perçu par un salarié peut rendre celui-ci sous-performant ou désengagé de son travail. Il est recommandé au manager de tenir un véritable tableau de bord pour consigner et planifier ses actes de reconnaissance.

Manager les passions

Les êtres humains sont toujours en train de faire des comparaisons entre leurs propres ressources et celles dont jouissent les autres. Ils sont motivés par deux passions, la **jalousie** et l'**envie**, qui concilient dans la mesure du possible deux impératifs évolutionnistes :

- » La survie de l'individu ;
- » La vie en groupe.

Ces deux passions s'expriment chez l'individu, comme dans les groupes, de la manière suivante :



On parle peu de ces passions de manière explicite, car elles sont tenues sous silence par une troisième passion, la honte, qui nous empêche de montrer publiquement ce qui pourrait être interprété comme de l'égoïsme, de l'avarice ou de la cupidité.

Les effets de ces passions n'en sont pas moins profonds dans les groupes. Le manager doit en rester conscient et distribuer les signes de reconnaissance de la manière la plus équitable possible, pour ne pas éveiller les démons de la jalousie ou de l'envie chez ses équipiers.

Reconnaissance

L'essentiel en 5 secondes

- » Il s'agit de tous les moyens par lesquels le manager récompense, remercie et salue les réussites de ses équipes.
- » Les signes de reconnaissance doivent être systématiquement distribués et s'adapter aux circonstances des réussites.
- » Cette distribution doit être la plus équitable possible.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

44 RECRUTEMENT

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Le recrutement est un processus aussi vital que coûteux pour une organisation. Il est vital parce que celle-ci doit tenir à jour l'ensemble des compétences dont elle a besoin pour mettre en œuvre sa **stratégie**. Il est coûteux parce que les organisations y consacrent des ressources considérables en termes d'argent, de temps et d'efforts sans que le résultat final soit toujours satisfaisant. Les recrues peuvent se révéler inadaptées aux besoins réels du poste ou avoir un comportement incompatible avec la culture ambiante. *A contrario*, une tendance de la part de l'organisation à recruter à l'extérieur plutôt que de promouvoir ses salariés peut pousser ces derniers à trouver un poste ailleurs. Par conséquent, l'organisation a constamment besoin de trouver d'autres recrues. Le recrutement est un processus si délicat que beaucoup d'entreprises le sous-traitent à des cabinets spécialisés.

Le processus

Les étapes du processus de recrutement semblent évidentes mais chacune apporte son lot d'interrogations :

Étape	Objectifs	Questions
Définir les besoins	Déterminer l'ensemble des compétences - techniques et humaines - correspondant au rôle en question. Identifier précisément les responsabilités de la fonction et les relations à gérer.	Cette fonction reste-t-elle la même ou va-t-elle évoluer ? S'agit-il de redéfinir plusieurs fonctions existantes ? Doit-on chercher ces compétences à l'extérieur ou a-t-on déjà la bonne personne pour cette fonction ?
Formuler l'annonce et la communiquer au bon public	Donner envie aux personnes adaptées de rejoindre son organisation. Par une formulation précise, décourager les candidatures inadaptées.	Faut-il utiliser un cabinet de recrutement ? Peut-on recontacter de bons candidats interviewés mais rejetés pour d'autres postes ? A-t-on donné une idée juste de notre culture ?
Trier les candidats	Établir une <i>short-list</i> pertinente et gérable.	Faut-il utiliser de nouvelles technologies pour trier les candidats ? A-t-on bien motivé le refus des candidatures rejetées ?
Conduire les entretiens	Distinguer entre les candidats pour trouver les plus pertinents.	A-t-on préparé soigneusement chaque entretien ?

		Quelles sont les meilleures questions à poser à chaque candidat ? Comment donner aux candidats une image positive et juste de notre organisation ?
Choisir le bon candidat	Identifier le candidat idéal et le persuader de rejoindre son équipe.	Quel est le niveau de sa motivation ? Quelle sera la durée de son engagement ? Que sommes-nous prêts à faire pour l'attirer ?
Accueillir la nouvelle recrue	Donner tout de suite à la personne l'impression d'avoir pris la bonne décision et l'impliquer dans le travail.	Comment persuader la recrue qu'elle a un avenir prometteur chez nous ?

Évolutions

Selon Peter Cappelli de la Wharton School, trop d'organisations recrutent à l'extérieur en ignorant les talents dont elles disposent déjà en interne, ce qui a un impact très négatif sur la rétention (voir **Talents**). Leur processus de recrutement est

impacté par des défaillances concernant des actions essentielles :

- » Inventorier les talents existants de manière systématique et complète ;
- » Évaluer le succès dans la durée de leurs pratiques de recrutement, que celles-ci impliquent des cabinets extérieurs ou non ;
- » Empêcher les managers de bloquer la promotion d'équipiers talentueux qu'ils veulent garder dans leur propre équipe ;
- » Se montrer prudent quant à l'exploitation de **l'intelligence artificielle** quand les données utilisées sont trop peu nombreuses ou que les ensembles contiennent des biais humains.



La rotation des talents provoquée par la tendance à sous-exploiter le vivier interne peut être très coûteuse à la longue.

Recrutement

L'essentiel en 5 secondes

- » **Une organisation recrute quand elle a besoin de nouveaux talents pour mener sa stratégie.**
- » **Le recrutement se révèle très coûteux si les recrues sont inadaptées aux besoins.**
- » **Recruter plutôt que d'exploiter le talent interne provoque souvent une rotation du personnel coûteuse.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

45
RESPONSABILITÉ
SOCIALE DE
L'ENTREPRISE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

La responsabilité sociale de l'entreprise ou RSE (en anglais *corporate social responsibility*) – on dit aussi **responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise** – désigne les règles, politiques et pratiques par lesquelles l'entreprise gère son impact sur l'environnement et sur la société au sens large. Il s'agit de se comporter d'une manière **éthique** et équitable avec les ressources qu'elle utilise et envers les personnes avec qui elle interagit :

- » Les consommateurs ;
- » Les producteurs et fournisseurs ;
- » Ses propres employés et ceux de ses partenaires.

Par la RSE, une entreprise s'engage à rendre des comptes sur ses actions et à se comporter avec une certaine transparence.

La RSE est très largement une question d'autorégulation volontaire. Afin de favoriser le bien social, les entreprises choisissent de faire plus que n'exige la législation, que ce soit sur l'environnement ou les droits humains. Ce choix paraît volontaire, mais c'est une réponse aux attentes des consommateurs et à la pression exercée par l'opinion publique et le monde politique. Il existe des normes internationales pour

définir, guider et harmoniser l'action des entreprises dans ce domaine, comme l'**ISO 26000** de l'Organisation internationale de normalisation. Pourtant, c'est à chaque entreprise de concilier à sa manière la lucrativité et l'intérêt sociétal.

Approches

Il existe une variété d'approches permettant à une organisation de mettre en œuvre une politique RSE :

- » Le dialogue avec ses **parties prenantes** ;
- » Des mesures écologiques comme la réduction de son empreinte carbone ou le recyclage des déchets ;
- » Des labellisations, par exemple de commerce équitable ;
- » Les critères dits **environnementaux, sociaux et de gouvernance** pour guider les investissements ;
- » Le **marketing éthique** autour de campagnes qui profitent simultanément à une entreprise et à une cause sociale ou qui persuadent le public d'adopter une hygiène de vie plus saine ;
- » La **philanthropie d'entreprise**, surtout dans les domaines de l'éducation, du logement, de la santé et de l'environnement ;
- » Le **benchmarking** sur des questions de RSE ;

- » La **comptabilité sociale et environnementale**, par laquelle l'entreprise communique ses résultats selon le **triple résultat** (en anglais *triple bottom line*) : financiers, sociétaux et environnementaux.

Obstacles et avantages

Les avantages potentiels pour une organisation d'une bonne gestion de sa politique RSE sont :

- » Un avantage concurrentiel dans son secteur ;
- » Une image de marque améliorée auprès des consommateurs ;
- » Une réputation positive qui facilite le **recrutement** et la rétention des nouveaux **talents**.

La RSE est souvent critiquée par les uns comme étant trop idéaliste et par les autres, plus nombreux, comme étant une forme d'hypocrisie : par exemple, à travers l'**écoblanchiment** ou *greenwashing*, une entreprise donnerait une vision idyllique de son engagement écologique aux antipodes de la réalité.

La mondialisation a donné une visibilité accrue aux questions soulevées par la RSE. Les chaînes logistiques transfrontalières ont braqué les projecteurs sur l'exploitation par certaines multinationales et leurs filiales des ouvriers, des

producteurs et de l'environnement naturel dans les pays en développement.



Ce qui se passe à un point du globe a des répercussions partout : au Bangladesh en 2013, le scandale tragique de l'effondrement du Rana Plaza, ce bâtiment qui abritait des ateliers de confection où des ouvriers travaillaient dans des conditions inacceptables, a fortement endommagé l'image de certains détaillants et grandes marques de vêtement en termes de RSE.

Responsabilité sociale de l'entreprise

L'essentiel en 5 secondes

- » La RSE, c'est ce qui est employé par une organisation pour gérer son impact sur l'environnement et la société.
- » C'est une question d'autorégulation volontaire.
- » Si elle est sincère et efficace, une politique de RSE est un avantage concurrentiel pour une entreprise.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

46 RÉUNIONS

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Une réunion est une interaction entre plusieurs personnes, soit en présentiel, soit par des moyens digitaux, qui est censée donner lieu à un aboutissement précis. **Une réunion doit avoir un objectif**, sinon c'est une perte de temps. Cette condition est trop souvent oubliée dans les organisations. Les salariés se plaignent de l'inutilité des réunions, comme de leur fréquence excessive, de leur ennui ou de leur tendance à être dominées par des collègues qui parlent beaucoup mais disent peu. Les managers semblent croire parfois que leur équipe existe parce qu'il y a des réunions, tandis que les réunions existent parce qu'il y a une équipe – dont elles sont censées promouvoir les objectifs.

Toutes les enquêtes montrent que si les managers trouvent très productives les réunions qu'ils mènent, leurs collaborateurs en donnent une évaluation moins flatteuse. Non seulement les managers surestiment les bienfaits de leur propre conduite – en faisant preuve ici d'une conscience de soi limitée – mais en plus les réunions donnent d'eux une impression négative. Bref, c'est une source de mauvaise publicité.



Pour éviter ce qu'on appelle aujourd'hui la **réunionnite**, le manager doit définir l'objectif d'une réunion et décider si cet objectif ne serait pas mieux atteint par un autre type d'action.

To meet or not to meet...

Objectif	Alternative possible à une réunion
Prendre une décision (difficile avec plus de 8 participants)	Le manager la prend lui-même sans faire semblant de consulter d'autres que lui
Résoudre un problème	Selon le problème, le faire résoudre par un seul individu ou un petit comité
Brainstorming (difficile avec plus de 18 participants)	Des outils digitaux
Rapport d'avancement	
Pousser à l'action	Des échanges individuels
Persuader	
Annoncer une nouvelle	Un message
Connaître l'état d'esprit général	Un questionnaire
Être ensemble (objectif parfaitement légitime)	Une fête ou une visite au bistro

Conduire une réunion de A à Z

Voici les étapes à suivre pour des réunions réussies :

Définir le(s) objectif(s) de la réunion et confirmer qu'il n'y a pas de meilleure alternative	Voir le tableau précédent
---	---------------------------



Déterminer qui doit assister à la réunion	Si nécessaire, consulter d'autres personnes en amont pour avoir leur avis et les tenir informées des conclusions de la réunion
---	--



Fixer la date, l'horaire, le lieu et la durée de la réunion	Fixer la durée aide à montrer que la réunion ne sera ni littéralement ni métaphoriquement interminable. Si elle se termine en avance, peu de monde s'en plaindra
---	--

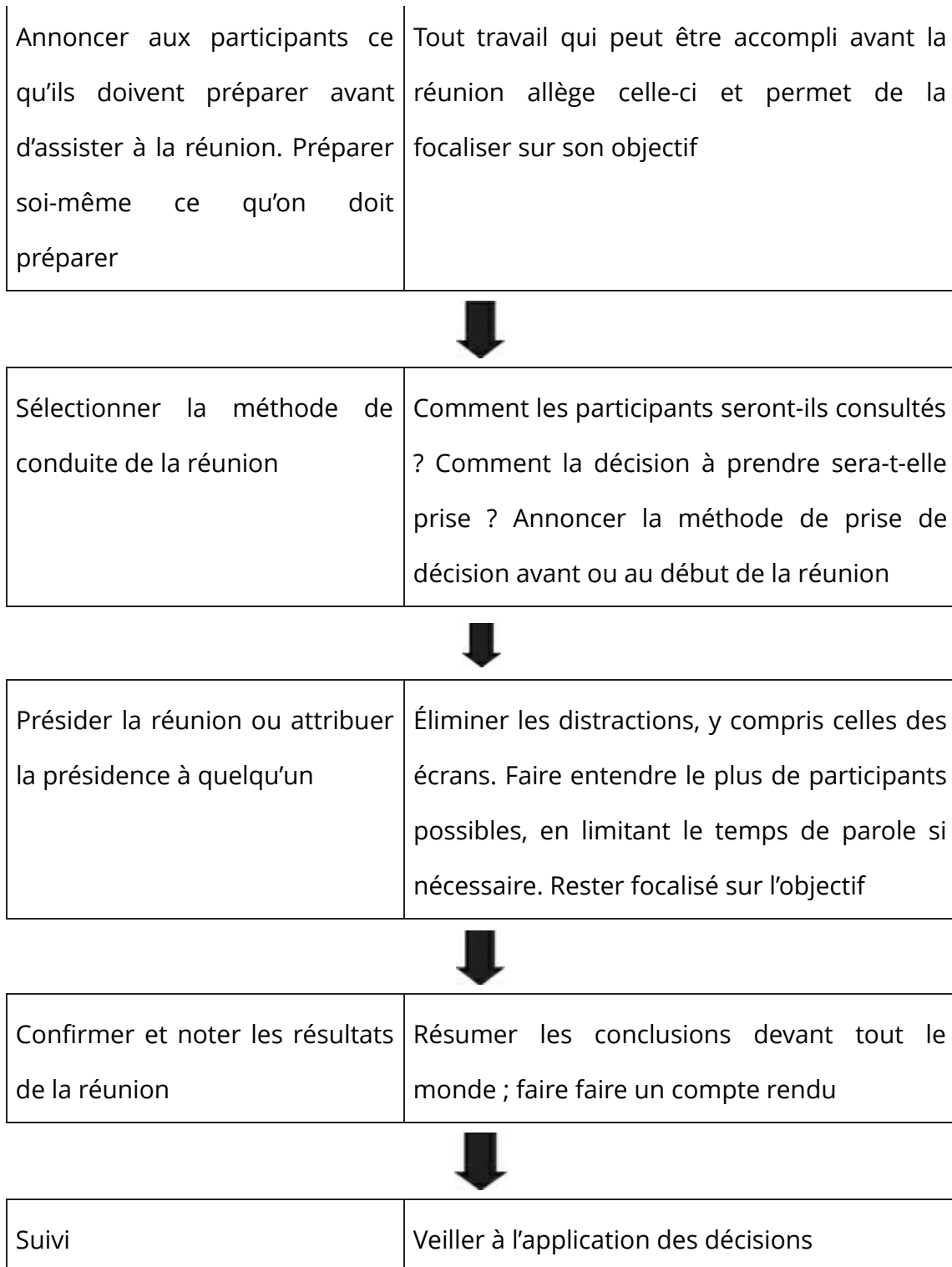


Communiquer clairement aux participants à l'avance le(s) objectif(s), l'agenda et toute autre information utile	S'il y a un seul objectif, l'ordre du jour sera court et tant mieux !
---	---



--	--

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>



Pour **animer** une réunion, c'est-à-dire lui **insuffler de la vie** :

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

- » Si les participants sont nombreux, les faire travailler en sous-groupes avant de restituer les fruits de leur travail devant les autres ;
- » Si les opinions exprimées sont toutes similaires, soulever des objections possibles pour éviter la « pensée unique » ;
- » Demander à quelqu'un de jouer le rôle de l'avocat du diable ;
- » Pour plus d'énergie, tenir la réunion debout (durée moins de 15 minutes) ;
- » Face à une question importante, demander aux gens de prendre un court temps de réflexion en silence, d'écrire leur réponse et ensuite de la lire à haute voix – pour éviter que les gens se laissent influencer par les opinions des autres.

Réunions

L'essentiel en 5 secondes

- » **Une réunion est une interaction interpersonnelle qui sert un objectif précis prédéterminé.**
- » **Le format de la réunion dépend de l'objectif visé.**
- » **Toute réunion doit être bien préparée et présidée avec méthode et doigté.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

47 RISQUE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Des questions de **risque** et d'**incertitude** sont associées à toutes les activités du manager. Il y a des spécialistes de ces questions, comme les gestionnaires du risque ou les actuaires. Pourtant, le manager a besoin de bien comprendre la nature multiforme du risque et les obstacles à sa juste appréciation.

Le risque est normalement défini comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs ». On parle de **risque** quand il s'agit d'un événement incertain aux conséquences négatives, tandis que, dans le cas de conséquences positives, on parle plutôt d'**opportunité**. Gérer le risque commence par quatre étapes :

1. Identifier une menace ;
2. Calculer sa probabilité ;
3. Évaluer la gravité des conséquences possibles ;
4. Estimer les coûts comparatifs entraînés par le fait d'éviter ou d'accepter ces conséquences.

Plusieurs stratégies sont ensuite possibles :

- » Éviter la menace ;
- » Prendre des mesures pour réduire sa probabilité ;
- » Pallier ses effets ;
- » Juger le risque trop faible pour justifier les coûts associés à son atténuation.

L'économiste américain Frank Knight a défini le risque comme représentant une quantité mesurable, tandis que l'incertitude ne peut pas être mesurée. Pour le manager, il y a toujours une distinction cruciale à faire entre ce qu'il peut maîtriser et ce qu'il ne peut pas maîtriser. Beaucoup d'erreurs proviennent de la confusion entre ces deux catégories.



Selon Donald Rumsfeld, ancien secrétaire à la Défense des États-Unis : « Il y a des choses qui sont connues et nous savons que nous les connaissons. Et il y a aussi des choses inconnues qui sont connues, c'est-à-dire que nous savons que nous ne les connaissons pas. Mais il reste des choses inconnues qui nous sont inconnues et nous ne savons pas que nous ne les connaissons pas. »

Les sources de risques

Le manager doit veiller à un éventail très large de sources de risques :

- » L'économie, c'est-à-dire le contexte général de ses activités ;
- » Le marché et son potentiel pour la croissance ;
- » La technologie, sa fiabilité, ses coûts cachés et sa pertinence à la réalisation de certains objectifs ;

- » La finance et la disponibilité de ressources suffisantes ;
- » La stratégie, l'action des concurrents et le maintien d'un avantage concurrentiel ;
- » Le personnel, ses compétences, son engagement et son esprit d'équipe ;
- » Le manager lui-même : sera-t-il à la hauteur ce qui lui est demandé ?

Limitations et biais cognitifs

Le meilleur exemple de facteurs qui nous empêchent d'évaluer l'importance des risques est sans doute la crise financière de 2008 : un système censé éliminer le risque, fondé en partie sur la titrisation, a provoqué une confiance tellement excessive que personne n'a détecté la montée d'une menace.

Voici les sources d'erreurs les plus fréquentes :

- » Les informations :
 - Une organisation donne trop de priorité aux informations positives pour détecter et gérer les risques ;
 - Le partage des informations pertinentes est limité par des silos organisationnels (voir **Organisation**) ;
 - On suppose que d'autres personnes sont responsables de la gestion du risque.

- » Les biais cognitifs ou erreurs dans l'appréciation de l'information par le cerveau (voir **Décision**), surtout sous l'impact des émotions, par exemple :
 - L'ancrage qui nous fait donner plus de poids aux premières informations rencontrées ;
 - Le biais de disponibilité par lequel nous donnons plus de poids aux informations qui impactent le plus notre esprit, souvent sous l'influence d'une émotion.
- » L'illusion du contrôle qui consiste à croire que nous maîtrisons les événements plus que nous ne le faisons en réalité. Le pendant de cette illusion est la capacité à sous-estimer notre maîtrise des événements quand nous avons un pouvoir réel sur eux. La confusion entre ce que nous pouvons et ce que nous ne pouvons pas contrôler est fréquente :
 - Quand les revenus mensuels générés par les ventes sont inférieurs aux objectifs, le manager augmente la fréquence du *reporting*, obligeant les commerciaux à passer plus de temps devant les feuilles Excel qu'avec les clients. L'illusion du contrôle du manager masque son vrai pouvoir d'intervention.

Risque

L'essentiel en 5 secondes

- » **Le risque est la probabilité d'une menace.**
- » **Il se gère en calculant cette probabilité et en agissant en conséquence pour éviter les retombées.**
- » **Le manager doit être attentif aux biais cognitifs qui peuvent entraver la gestion des risques.**

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

48 STRATÉGIE

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

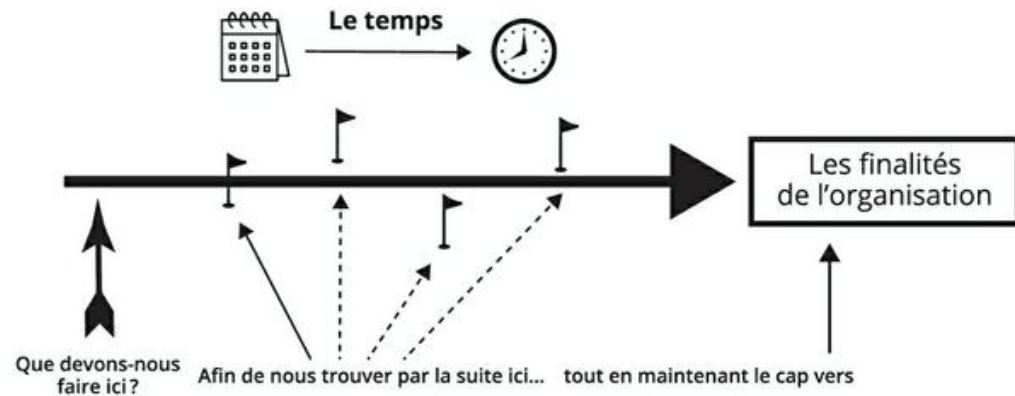
La stratégie est une notion complexe constituée des éléments suivants :

- » La formulation des buts fondamentaux et à long terme de l'organisation ;
- » La fixation d'objectifs pour y arriver ;
- » La constitution et l'allocation des ressources nécessaires ;
- » La détermination des métiers de base et des actions pertinentes ;
- » La recherche et la défense de sources de création de valeur et d'avantages concurrentiels ;
- » L'anticipation des tendances futures et des actions des concurrents ;
- » La prise en compte de l'incertitude et la résilience face à la pression des événements.

Il s'agit d'un **processus continu** qui reste ouvert aux changements et réajustements que la réalité impose. Certains des éléments ci-dessus relèvent du travail de tout manager : chacun est un stratège à son niveau. Pourtant, la stratégie générale de l'organisation réunit tous les éléments.

Le mot trouve son origine dans l'ancien grec, *strategia*, qui désigne l'art du commandement militaire. La **stratégie d'entreprise** comme discipline a commencé à être formalisée dans les années 1960. La stratégie ne se réduit ni à la planification ni à la réactivité devant les

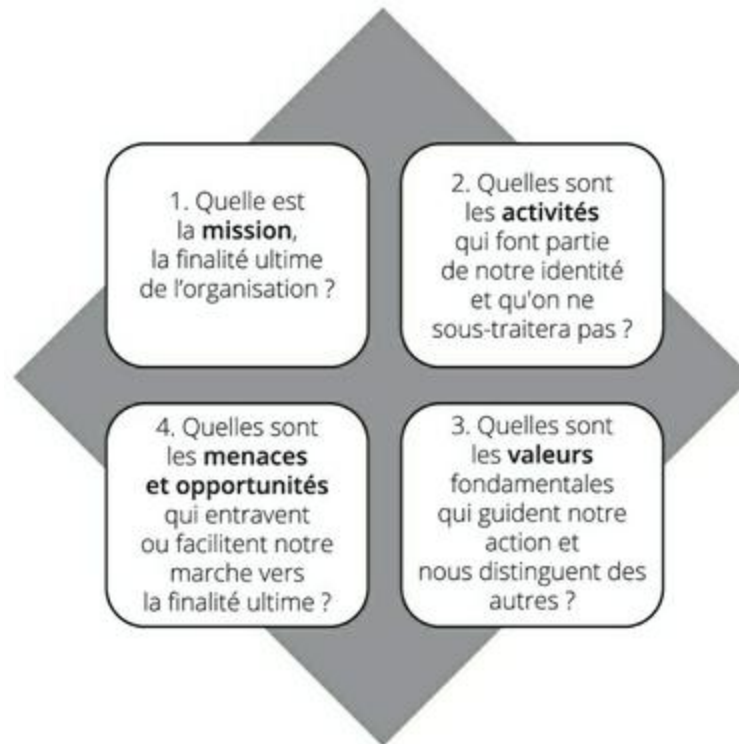
événements. Au fond, il ne s'agit ni de l'avenir ni du présent mais de la relation entre les deux. Voici la question de base de la stratégie :



Il n'est pas toujours facile de se maintenir à la bonne altitude dans la réflexion stratégique. Voici la plainte d'un PDG à propos des membres de son comité de direction : « Au lieu de s'occuper de la formulation et du développement de notre stratégie, ils restent trop focalisés sur les détails de son exécution, détails qu'ils devraient déléguer à d'autres ! »

Le cadre stratégique

La stratégie propose un cadre pour aider les managers à prendre les décisions les plus fondamentales. Ce cadre se compose de quatre questions essentielles :



- » Le premier élément influence les trois autres et fournit de la stabilité à l'organisation. La mission peut tolérer une diversification ou une modification des activités de base, comme dans le cas du géant américain Intel qui décide, au début des années 1980, de délaissier la fabrication de puces mémoires, son activité principale jusque-là, pour se focaliser sur les microprocesseurs.
- » La deuxième question se pose d'autant plus que beaucoup d'entreprises se positionnent dans des **chaînes de valeur** permettant à toute une série de partenaires d'ajouter de la valeur, chacun par une activité spécifique, à un produit ou un service donné. Chaque entreprise décide des activités sur lesquelles elle veut se focaliser et celles qu'elle peut externaliser.
- » Les valeurs qui guident l'action doivent être un facteur de différenciation. Il ne suffit pas de formuler des idéaux vagues et

génériques comme être « innovant » ou « centré sur le client ».

Apple, par exemple, est innovant mais avec un accent spécial sur l'esthétique. Toutes les entreprises sont plus ou moins centrées sur le client, mais quelle est la forme particulière des interactions de chacune avec les consommateurs ?

- » Si les trois premiers éléments incarnent une certaine continuité, le quatrième représente les aspects les plus mobiles de la stratégie, là où l'organisation s'adapte aux conditions actuelles ou anticipées de son écosystème.

Outils d'analyse

L'outil le plus utilisé pour permettre à l'organisation de se repérer dans son environnement compétitif est l'analyse SWOT qui identifie et évalue les éléments suivants :

- » La situation à l'intérieur de l'organisation en termes de :
 - Ses forces, c'est-à-dire de ce que l'organisation fait bien ;
 - Ses faiblesses, c'est-à-dire de ce que l'organisation ne fait pas bien ou manque.
- » La situation à l'extérieur de l'organisation en termes de :
 - Menaces ;
 - Opportunités.

Pour juger si quelque chose est bien fait ou non, l'organisation compare sa prestation avec celles de

ses rivales, en s'appuyant si possible sur le **benchmarking**. Une faiblesse n'en est pas nécessairement une, si elle est partagée par les concurrents. Le résultat de l'analyse peut indiquer des directions stratégiques à suivre :

	Forces	Faiblesses
Opportunités	Utiliser les forces pour exploiter une opportunité	Exploiter une opportunité en surmontant sa faiblesse
Menaces	Utiliser les forces pour éviter une menace	Minimiser ses faiblesses pour éviter une menace

Parmi les autres outils auxquels les managers ont fréquemment recours, on peut citer :

- » Le modèle des « cinq forces » de Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, qui permet d'identifier les facteurs clés dans la conquête et la préservation des avantages concurrentiels ;
- » La planification des scénarios, développée d'abord par le père de la prospective en France, Gaston Berger, et exploitée de manière soutenue dans l'industrie par la compagnie Shell, qui construit, évalue et compare différents scénarios possibles du futur afin, par exemple, de tester une certaine approche stratégique dans des contextes différents ;
- » La « stratégie océan bleu » qui est un paradigme développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne mettant l'accent sur la création de

nouveaux marchés non contestés.



Il arrive que l'exploitation des outils braque l'attention du manager sur les détails de sa situation aux dépens des véritables enjeux stratégiques. Les outils sont des aides à la décision et non des mécanismes de décision.

Stratégie

L'essentiel en 5 secondes

- » La stratégie est ce qu'une organisation accomplit dans le présent pour maintenir sa compétitivité dans l'avenir.
- » La stratégie doit concilier le besoin d'être compétitif avec les valeurs de l'organisation.
- » Il ne faut pas réduire la stratégie elle-même à la simple exploitation de certains outils stratégiques.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

49 TALENTS

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Les **talents** sont les personnes les plus essentielles à recruter et à garder pour qu'une organisation puisse mettre en œuvre sa **stratégie**. Ceux qui sont qualifiés de talents à **haut potentiel** représentent un avantage concurrentiel. Quand ils quittent une entreprise pour une autre ou sont débauchés par un rival, cela constitue un revers significatif pour le premier employeur. Il s'agit pour l'organisation non seulement de récompenser le talent individuel à la hauteur de ses réalisations mais aussi de lui proposer des défis et des opportunités qui stimuleront sa motivation et sa curiosité.

La gestion des talents

À travers la **gestion des talents**, une organisation identifie les **compétences** qu'elle possède déjà et tente de prévoir celles dont elle aura besoin à l'avenir. Cela ne doit pas pour autant faire oublier l'identité même de ces individus qui détiennent ces compétences et sont capables de les développer et d'en acquérir de nouvelles. La Direction des ressources humaines se charge de gérer les talents, mais le manager y contribue fortement par son rôle dans le recrutement, la formation, le

développement, la promotion et la rétention de ses collaborateurs.

De nombreux indicateurs permettent de contrôler l'évolution de cette gestion, par exemple :

- » La rotation du personnel ;
- » Les coûts des programmes de formation en termes de financement et de temps ;
- » Les résultats de sondage de satisfaction des employés ;
- » Le nombre de postes pourvus en interne ;
- » Le délai de remplacement moyen pour les postes à pourvoir ;
- » Les résultats des évaluations du personnel ;
- » Les résultats des **évaluations à 360°**.

Catalyseurs

Les facteurs qui contribuent le plus à une exploitation optimale et à la rétention des talents sont les suivants :

- » L'identification de personnes ayant des aptitudes non seulement techniques mais aussi plus générales comme la capacité à collaborer au sein d'un groupe ou à apprendre facilement ;
- » La recherche de la compatibilité entre la personne et le rôle à jouer (en anglais *person-job-fit*). Il arrive qu'un talent n'exploite pas tout son potentiel parce qu'il ne partage pas les valeurs et comportements spontanés qui caractérisent une organisation ou

un service. Il faut bien expliquer à une recrue la nature de la culture qui l'accueille ;

- » La démonstration par la plupart des managers d'un niveau adéquat de leadership. Souvent, les talents sont démotivés par un chef qui ne cherche ni à les reconnaître ni à les développer ;
- » Le recrutement et le développement de talents présentant un certain degré de **diversité** entre eux, afin de contribuer au potentiel de l'**intelligence collective** au sein de l'organisation et de montrer que celle-ci s'acquitte de ses obligations envers la société ;
- » Une bonne réputation acquise ainsi et par une politique de **responsabilité sociale de l'entreprise** aide à développer un « marketing ressources humaines », à la rendre attrayante auprès des talents potentiels.



Faut-il qu'une organisation investisse plus dans les nouvelles technologies ou dans les **talents** ? L'expérience montre qu'une organisation n'atteint pas ses objectifs quand elle consacre beaucoup de ressources à l'acquisition de la dernière technologie, sans recruter ou former les talents nécessaires à son exploitation optimale.

Talents

L'essentiel en 5 secondes

- » Les talents sont les personnes qui ont les compétences nécessaires à la stratégie de l'organisation.
- » Ils présentent un avantage concurrentiel pour l'organisation.
- » Il est aussi important d'investir dans les bons talents que dans les nouvelles technologies.

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

50 TEMPS

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

De toutes les ressources limitées que le manager doit gérer, le temps n'est pas la moins précieuse. La plupart des managers se plaignent de ne pas avoir le temps de faire – et de bien faire – les tâches nombreuses et variées qui leur incombent. Chacun est constamment en train de diviser la quantité de temps dont il dispose par le nombre des tâches qu'il a à faire et s'estime heureux s'il arrive à s'en sortir de justesse. Ce n'est pas un hasard si un autre sens du verbe anglais *to manage* est « se débrouiller (à peine) ». Le manager qui sait gérer son temps et celui de ses collaborateurs possède un avantage considérable.



Le philosophe romain Sénèque souligne le paradoxe du temps dans une lettre à son ami Lucilius : « C'est la seule chose, fugitive et glissante, dont la nature nous livre la propriété ; et nous en dépossède qui veut. »

Nous nous comportons comme si **notre** temps ne **nous** appartenait pas. La cause en est la réduction du temps à un calendrier, des chiffres et des horaires. Gérer le temps, c'est **gérer à la fois notre énergie, notre productivité et notre attention.**

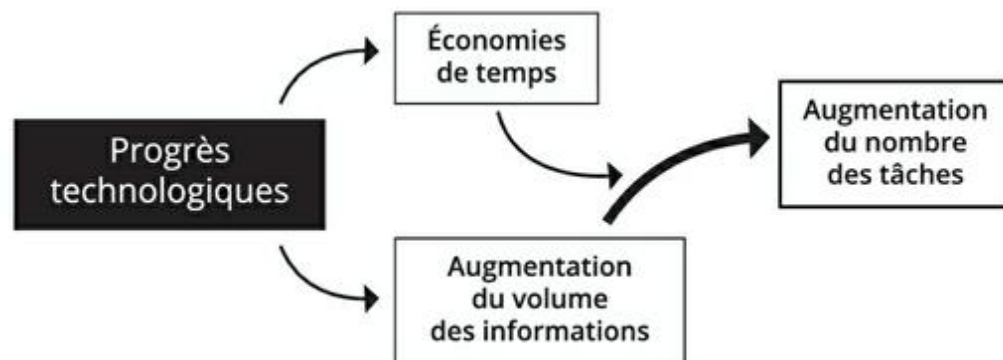
La fertilité du temps

On peut trouver dans les livres de développement personnel de très nombreuses astuces pour surmonter la procrastination ou pour mieux organiser sa journée. L'important consiste à bien comprendre ce que nous gérons à travers le temps :

1. Notre capital d'énergie dont il faut savoir disposer. Ici, il s'agit d'établir un rythme de déplétion et de restauration de notre énergie par les trois éléments essentiels que sont le sommeil, la nutrition et l'exercice.
2. Notre productivité. Certains temps et certaines activités sont plus productifs pour nous que d'autres et nous devons apprendre à optimiser leur agencement. Afin de surmonter un manque de volonté, utilisons le « principe de Premack » (d'après le psychologue américain, David Premack), qui consiste à nous récompenser d'une activité peu enthousiasmante par l'accomplissement consécutif d'une tâche plus agréable.
3. Notre attention, c'est-à-dire notre capacité à capter les informations, les trier et les transformer. On travaille mieux sans distractions et une approche **monotâche** est plus productive qu'une approche **multitâche**. Pour les activités qui ont le plus de sens à nos yeux, réservons des plages de travail de 90 ou 120 minutes, séparées par des pauses.

Le paradoxe technologique du temps

Les révolutions technologiques de l'époque moderne étaient censées nous faciliter la vie, et pourtant nous sommes plus débordés que jamais. Comment expliquer et résoudre ce paradoxe ? La communication presque instantanée avec n'importe qui, n'importe où, accroît la pression sur les managers. La tendance vers des rythmes effrénés et la dispersion, déjà inhérente au management, est poussée vers un point critique. La même technologie qui nous fait faire des économies de temps augmente le volume des informations que nous devons traiter :



Si le résultat en est une surcharge des informations, ce problème comporte deux aspects :

1. L'abondance des informations **permet** et **impose** la réalisation de nouvelles tâches ;

2. Les informations pléthoriques dont nous disposons sont souvent non structurées, ce qui rend lente et onéreuse leur exploitation.

Un déploiement judicieux de **l'intelligence artificielle** dans nos organisations a le potentiel de pallier ces difficultés. Quoique l'automatisation des tâches permette d'économiser du temps, nous savons que cela ne change rien si la quantité des informations à traiter augmente aussi. Pourtant, la promesse de l'IA consiste non seulement à nous libérer de beaucoup des tâches les plus ingrates, mais aussi à nous fournir des informations structurées permettant de nous consacrer à des tâches plus sophistiquées.

Temps

L'essentiel en 5 secondes

- » Le temps est une ressource limitée que le manager doit gérer avec précaution.
- » Gérer le temps implique de gérer son énergie, sa productivité et sa capacité d'attention.
- » Le temps gagné grâce aux progrès technologiques a été jusqu'à présent annulé par les nouvelles tâches qu'il impose.

Sommaire

[Couverture](#)

[Le management pour les Nuls en 50 notions clés](#)

[Copyright](#)

[Introduction](#)

[Définir le management](#)

[Origine du mot](#)

[Le manager](#)

[Ce livre](#)

[AUTORITÉ](#)

[Les sources de l'autorité](#)

[De l'autorité hiérarchique au leadership](#)

[BENCHMARKING](#)

[Au sens strict](#)

[Qui est le meilleur ?](#)

[CHANGEMENT](#)

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

[La conduite du changement](#)

[Le côté humain](#)

COACHING

[Les avantages du coaching](#)

[Les sept actions de base du manager-coach](#)

COMMUNICATION

[Les situations de communication](#)

[Les conversations](#)

[Les présentations](#)

[Les discours](#)

[Les médias sociaux et les médias de masse](#)

[Pour maîtriser sa communication](#)

[Les conversations](#)

[Les présentations, discours et autres interventions](#)

COMPÉTENCES

[La gestion des compétences](#)

[L'évolution des compétences](#)

COMPLEXITÉ

[Un monde « VUCA »](#)

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Solutions

CONFIANCE EN SOI

Confiance et compétence

Cultiver la confiance

CONFIANCE RÉCIPROQUE

Signaux et petits pas

Créer une culture de confiance

CONFLIT

Dysfonctionnements conflictuels

Résoudre les conflits

CONTRÔLE

Niveaux de contrôle et confiance

<< Big brother is watching you. >>

La bonne distance

CULTURE D'ENTREPRISE

Comment analyser la culture

Changer ou aligner les cultures

DÉCISION

Anatomie de la prise de décision

Améliorer les prises de décision

DÉLÉGATION

Pourquoi déléguer ?

Comment déléguer ?

1) Quelles tâches déléguer ?

2) À qui confier les tâches ?

3) Comment amener le collaborateur à endosser les responsabilités en question ?

4) Comment contrôler le résultat ?

DIGITALISATION

Un paradigme pour l'avenir

Pas d'innovation sans imagination

DIVERSITÉ

Les bienfaits de la diversité

Pour exploiter la diversité

ÉCHEC ET RÉUSSITE

Éviter le jeu des reproches

Une culture apprenante

ENTREPRENEURIAT

De l'entrepreneur à l'« intrapreneur »

Le manager-entrepreneur

ENTRETIENS D'ÉVALUATION

Modalités et enjeux

Dysfonctionnements et remèdes

ENTRETIENS DIFFICILES

Les obstacles à surmonter

1) Le choc émotionnel

2) Le côté imprévisible

3) Le monopole de la parole

4) Force irrésistible rencontre objet inamovible

Les solutions

ÉQUIPES

Faire vivre une équipe

Les obstacles à la coopération

ÉQUIPES GÉOGRAPHIQUEMENT DISPERSÉES

Les défis des équipes dispersées

Des équipes disciplinées et unies

ÉTHIQUE

[Le côté obscur de l'éthique](#)

[Le côté lumineux de l'éthique](#)

ÉVALUATION À 360°

[Consignes](#)

[Écueils potentiels](#)

FEEDBACK

[Les difficultés du feedback](#)

[Les règles du feedback](#)

GENRE

[Le management, construction masculine ?](#)

[Un leadership féminin ?](#)

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

[User et abuser des ICP](#)

[Le passé et l'avenir](#)

INNOVATION

[Manager l'innovation](#)

[Optimiser l'innovation](#)

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Les concepts clés

Les applications

L'évolution du travail

Les nouvelles responsabilités du manager

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Les conditions à réunir

Méthodes et limites

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Les compétences fondamentales de l'IE

L'empathie

INTERCULTUREL

La culture

Les dimensions

LEADERSHIP

Les sept besoins essentiels de la relation
leader/follower

Pour développer son leadership

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

MENTORAT

[Une relation de confiance](#)

[Le reverse mentoring](#)

MODÈLE ÉCONOMIQUE

[Le canevas du modèle économique](#)

MOTIVATION

[Les sources de la motivation](#)

[Les bonnes conditions](#)

NÉGOCIATION

[Typologies](#)

[Écueils et catalyseurs](#)

OBJECTIFS

[La méthode](#)

[La « pyramide » des objectifs](#)

ORGANISATION

[Organigrammes](#)

[Images de l'organisation](#)

PARTIES PRENANTES

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Identifier les parties prenantes

Entretenir la relation

PERSONNALITÉS TOXIQUES

Les causes

Les solutions

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les facteurs essentiels

De l'expérience employé à l'expérience client

RECONNAISSANCE

Les modalités

Manager les passions

RECRUTEMENT

Le processus

Évolutions

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Approches

Obstacles et avantages

RÉUNIONS

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>

[To meet or not to meet...](#)

[Conduire une réunion de A à Z](#)

RISQUE

[Les sources de risques](#)

[Limitations et biais cognitifs](#)

STRATÉGIE

[Le cadre stratégique](#)

[Outils d'analyse](#)

TALENTS

[La gestion des talents](#)

[Catalyseurs](#)

TEMPS

[La fertilité du temps](#)

[Le paradoxe technologique du temps](#)

Clique ici pour voir les autres livres : <https://t.me/formations8>