

Table des matières

Avant-propos	15
Chapitre 1. Manager et coacher les personnes par valeurs	17
1.1. Introduction	17
1.2. La culture d'entreprise : un levier de performance.	19
1.2.1. Comment créer une culture organisationnelle forte ou un <i>core values</i> ?	22
1.3. Les valeurs comme éléments centraux de la culture organisationnelle.	23
1.4. La gestion par valeurs dans une perspective triaxale	24
1.4.1. Axe des valeurs économiques-praxiques (pragmatiques et orientées vers les résultats)	25
1.4.2. Axe des valeurs émotionnelles et énergétiques	26
1.4.3. Axe des valeurs éthiques et sociales.	27
1.5. La réingénierie de la culture organisationnelle selon la gestion par valeurs (GPV)	31
1.5.1. La phase initiale : l'identification du ou des leaders et la réalisation de l'audit.	31
1.5.2. La phase 1 : le raffinement (renforcement) des valeurs centrales communes	33
1.5.3. La phase 2 : l'élaboration d'un plan d'action et l'établissement des objectifs	33
1.5.4. La phase 3 : l'alignement des programmes et des politiques avec les valeurs centrales	34
1.5.5. La phase 4 : la réalisation d'un audit sur les valeurs avec suivi	34

1.6. Vers le « <i>coaching</i> par valeurs »	34
1.6.1. La nécessité de les partager.	36
1.6.2. La nécessité de les convertir en actions.	37
1.6.3. La nécessité de former et d’accompagner les managers	38
1.7. En pratique : comment diagnostiquer les valeurs dans les organisations ?	38

Chapitre 2. Développer et adapter son leadership 41

2.1. Introduction	41
2.2. Vision, mission et leadership en entreprise	43
2.2.1. L’imposition	43
2.2.2. La vente	43
2.2.3. La vérification	44
2.2.4. La consultation	44
2.2.5. La création conjointe	44
2.3. Les fondements de base du leadership.	45
2.3.1. Que signifie le leadership organisationnel ?	46
2.3.2. Le leader comme centre de gravité du processus du leadership.	48
2.3.2.1. Inciter à l’action	48
2.3.2.2. Communiquer et tendre vers un « leadership digital »	49
2.3.2.3. Confier, appuyer et mobiliser les personnes	50
2.3.3. Types de leadership et caractéristiques du bon leader	51
2.3.3.1. Types de leadership.	51
2.3.3.2. Caractéristiques d’un leader efficace	51
2.3.4. L’apprentissage et le développement du leadership.	53
2.3.4.1. Stratégie 1 : se libérer du conformisme social.	53
2.3.4.2. Stratégie 2 : tirer profit des marques de confiance	54
2.3.4.3. Stratégie 3 : développer la résilience	54
2.3.4.4. Stratégie 4 : agir	54
2.4. Vers un nouveau type de leadership	55
2.4.1. Le leadership authentique.	55
2.4.2. Le leadership charismatique	56
2.4.3. L’autogestion des équipes	57
2.4.4. L’intelligence émotionnelle : une compétence du leadership ?	57
2.4.5. Le test du bonbon	59
2.5. La mesure du leadership.	60
2.5.1. L’indice de qualité du leadership	61
2.5.2. L’indice de performance du leadership	62

2.5.3. Le pourcentage de postes-clés pourvus à l'interne et l'indice de qualité du management.	62
2.5.3.1. Le pourcentage de postes-clés pourvus à l'interne	62
2.5.3.2. L'indice de qualité du management.	63
2.6. En pratique : comment faire le bilan du leadership ?	64

Chapitre 3. Prévenir et gérer le stress. 67

3.1. Introduction.	67
3.2. Défis et tendances de la gestion du stress au travail	69
3.3. La santé en milieu de travail : les perspectives	70
3.4. Les fondements du stress en milieu de travail	73
3.4.1. Les modèles ou approches psychocognitives	74
3.4.2. Le modèle de Karasek : la latitude décisionnelle et les demandes de l'environnement	75
3.4.3. Le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenaault	75
3.4.4. Les variables du groupe I et leurs interactions	77
3.4.5. Les variables du groupe II et leurs interactions	78
3.5. La nécessité du diagnostic en amont.	79
3.5.1. Les agents de stress organisationnel.	80
3.5.2. Les facteurs individuels et le stress	81
3.5.2.1. La personnalité	81
3.5.2.2. Votre profil de personnalité est-il lié à votre résistance au stress ?	83
3.6. Les effets néfastes du stress.	84
3.6.1. Les conséquences pour les salariés	84
3.6.2. Les conséquences pour l'entreprise	86
3.7. La prévention et les solutions face au stress	87
3.7.1. La prévention.	87
3.7.2. Les solutions	88
3.7.2.1. Etape 1 : le dépistage	88
3.7.2.2. Etape 2 : la constitution d'un groupe de pilotage interne	89
3.7.2.3. Etape 3 : le diagnostic approfondi	89
3.7.2.4. Etape 4 : la restitution des résultats	89
3.7.2.5. Etape 5 : la mise en œuvre du plan d'action (recommandations)	89
3.7.2.6. Etape 6 : le suivi des indicateurs	92
3.8. En pratique : comment mesurer le stress dans les organisations	93

Chapitre 4. Transformer les groupes en équipes cohésives	95
4.1. Introduction	95
4.2. Qu'est-ce qu'un groupe <i>versus</i> une équipe ?	96
4.2.1. Les groupes de travail	96
4.2.2. Les types de groupes	96
4.2.2.1. Première catégorie : les groupes formels et les groupes informels	97
4.2.2.2. Deuxième catégorie : les groupes fonctionnels, les groupes de travail (ou de projets) et d'intérêts	97
4.3. Les types d'équipes de travail	98
4.3.1. Les équipes de travail autogérées	99
4.3.2. Les équipes de travail chargées de la résolution de problèmes	99
4.3.3. Les équipes de travail transfonctionnelles	99
4.4. Le défi de transformer des groupes en équipes de travail	100
4.4.1. La configuration de l'espace de travail contribue au travail d'équipe	100
4.4.2. L'encouragement à la découverte et à l'apprentissage (<i>learning</i>)	100
4.5. L'émergence des équipes de travail sur le plan organisationnel	104
4.5.1. Pourquoi de telles équipes de travail échouent-elles souvent ?	104
4.6. Former des équipes efficaces selon les défis de leur développement	106
4.6.1. La formation des groupes	106
4.6.1.1. Nécessité d'implanter une charte de l'équipe	107
4.6.1.2. Nécessité de déterminer la taille idéale du groupe	108
4.6.1.3. Nécessité d'établir les principes de fonctionnement	108
4.6.2. La phase de turbulences et positionnement	109
4.6.3. La phase de cohésion/résolution de conflits	109
4.7. Techniques pour optimiser l'efficacité des équipes	110
4.7.1. Pour une gestion optimale des conflits dans le groupe	111
4.7.2. Reconnaître le conflit positif dans les équipes	112
4.7.3. Pour un type de leadership optimal et des stratégies de récompenses	112
4.7.4. Pour plus de « cohésion optimale » et de performance sociale	113
4.7.4.1. L'accord sur les buts	114
4.7.4.2. La taille	114
4.7.4.3. Le nombre d'interactions	114
4.7.4.4. Le taux de roulement	114
4.7.4.5. La menace externe	115

4.7.4.6. La compétition intergroupe	115
4.7.4.7. Le succès du groupe	115
4.7.4.8. L'homogénéité.	115
4.8. En pratique : conseils et exercices d'auto-évaluation	116

Chapitre 5. Transformer les conflits en opportunités 119

5.1. Introduction	119
5.1.1. Que signifie le conflit organisationnel ?	120
5.2. Les sources de conflits au sein des organisations	121
5.2.1. Quelles sont donc les causes organiques du conflit ou celles liées au fonctionnement de l'organisation ?	122
5.2.1.1. L'incompatibilité des objectifs organisationnels	122
5.2.1.2. Les rôles et postes occupés au sein des organisations	123
5.2.1.3. Le système de « rétributions ».	123
5.3. Les types de conflits et leurs impacts	124
5.3.1. Les types de conflits et les acteurs en présence	124
5.3.1.1. Conflit intrapersonnel.	125
5.3.1.2. Conflit interpersonnel.	126
5.3.1.3. Conflit intragroupe	126
5.3.1.4. Conflit intergroupe	127
5.3.2. Les types de conflits selon la structure hiérarchique et les générations	127
5.3.2.1. Le conflit vertical	129
5.3.2.2. Le conflit horizontal	129
5.3.2.3. Le conflit entre cadres hiérarchiques et cadres consultatifs	129
5.3.2.4. Le conflit intergénérationnel.	129
5.4. Les conséquences des conflits dits « destructeurs ou dysfonctionnels »	131
5.5. Le conflit en tant que source d'apprentissage ?	132
5.5.1. Mieux comprendre les conflits fonctionnels pour les résoudre	133
5.5.2. Comment atténuer les dysfonctions et renforcer les conflits fonctionnels ?	134
5.5.3. Quand doit-on créer des conflits fonctionnels ?	135
5.6. Résolution des conflits : soyez les acteurs des opportunités	136
5.6.1. Tactiques relatives à la gestion des conflits dysfonctionnels.	137
5.6.1.1. L'évitement	138
5.6.1.2. La conciliation.	139
5.6.1.3. Le compromis	139

5.6.1.4. L'approche autocratique	139
5.6.1.5. L'approche démocratique	139
5.7. Interventions pratiques en résolution de conflits et gestion des personnes difficiles	140
5.7.1. Comment gérer les personnes difficiles ?	140
5.7.2. Tactiques d'intervention en résolution de conflits	141
5.8. En pratique : comment gérer les conflits sur le plan individuel et émotionnel ?	143

Chapitre 6. Optimiser prise de décision et créativité 145

6.1. Introduction	145
6.2. Les éléments qui influent sur la prise de décision	146
6.2.1. L'intuition individuelle	147
6.2.2. Les valeurs personnelles	147
6.2.3. La rationalité des personnes	147
6.2.4. Le jugement et l'expérience	148
6.2.5. La faculté de choisir	148
6.3. Le processus de prise de décision et la rationalité	148
6.3.1. La méthode rationnelle	149
6.3.2. Le modèle de rationalité limitée	152
6.3.3. L'approche politique	152
6.3.4. L'approche intuitive	153
6.3.5. Le modèle de la poubelle de Cohen, March et Olson	153
6.4. La prise de décisions et ses mécanismes internes	154
6.5. Libérer la créativité et augmenter la performance organisationnelle et décisionnelle.	155
6.5.1. Créativité au niveau individuel.	156
6.5.1.1. Le rêveur	158
6.5.1.2. Le réaliste	158
6.5.1.3. Le critique	159
6.5.2. Les caractéristiques individuelles et la créativité	159
6.5.2.1. L'intelligence	159
6.5.2.2. La motivation	160
6.5.3. Créativité au niveau collectif.	161
6.5.3.1. Le <i>brainstorming</i>	162
6.5.3.2. La méthode Delphi	162
6.5.3.3. La méthode du groupe nominal	163
6.6. Le développement du rendement créatif	164
6.6.1. La stratégie organisationnelle orientée vers la créativité	164
6.6.2. La structure de l'entreprise et sa taille	164

6.6.3. Les ressources affectées et la pression sur les cadres supérieurs	165
6.6.4. La culture de l'innovation	165
6.7. En pratique : comment diagnostiquer la créativité de votre organisation ?	166

Chapitre 7. Motiver et accompagner les personnes 169

7.1. Introduction	169
7.2. Rappels théoriques de la motivation au travail	171
7.2.1. La théorie des besoins de Maslow	172
7.2.2. La théorie ERD d'Alderfer	174
7.2.3. La théorie des deux facteurs de Herzberg	174
7.2.4. La théorie des besoins acquis de McClelland	175
7.2.5. La théorie de l'équité d'Adams	176
7.2.6. La théorie des objectifs de Locke	177
7.2.7. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan	177
7.3. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	180
7.3.1. L'approche collective	181
7.3.2. L'approche individuelle.	183
7.3.2.1. Les entretiens annuels	184
7.3.2.2. Le plan de formation triennal	184
7.3.2.3. Le recrutement interne et externe	185
7.3.2.4. La gestion des carrières et la mobilité	185
7.3.2.5. L'analyse SWOT	185
7.4. En pratique : comment mesurer la motivation des personnes dans les organisations ?	187

Chapitre 8. Anticiper et encourager les changements 189

8.1. Introduction	189
8.2. Le processus de changement	190
8.2.1. Première étape : le dégel	191
8.2.2. Deuxième étape : la transformation	191
8.2.3. Troisième étape : le gel	192
8.3. Les types de changement dans les organisations.	192
8.3.1. Quand doit-on changer ?	193
8.3.2. Pourquoi faut-il changer ?	194
8.3.3. Comment changer nos valeurs ?	195
8.4. La conduite du changement en entreprise.	197
8.4.1. Amélioration liée à la motivation en entreprise	198

8.4.2. L'équipe de soutien du changement	198
8.4.3. Allouer un budget au changement	199
8.4.4. Déterminer des attentes réalistes au niveau du temps	199
8.4.5. S'accorder sur les valeurs essentielles	199
8.4.6. La participation de tous	200
8.5. La résistance au changement	201
8.5.1. La gestion de la résistance	202
8.5.1.1. Générer une dynamique psychologique d'actions	202
8.5.1.2. Aider les personnes à changer leur comportement	202
8.5.1.3. Stabiliser le changement et réduire les tensions	203
8.5.2. Les clés du changement	204
8.5.2.1. Gérer les problèmes émotionnels	205
8.5.2.2. Répondre à l'insatisfaction	205
8.5.3. Les rôles des conducteurs du changement	206
8.5.4. Les qualités d'un leader du changement	208
8.6. En pratique : le baromètre de la gestion du changement	210

Chapitre 9. Communiquer et gérer l'information 213

9.1. Introduction	213
9.2. Pourquoi communiquons-nous durant notre existence ?	214
9.3. Les fondements de la communication moderne	217
9.3.1. Communication et nouvelles technologies de l'information	217
9.3.2. Comment donc adapter les moyens de communication des organisations dans les contextes en mutations permanentes ?	218
9.4. Les réseaux et la circulation de l'information	220
9.4.1. La communication descendante	222
9.4.2. La communication ascendante	222
9.4.3. La communication horizontale	223
9.5. Communication et formes d'« écoute » dans l'organisation	224
9.5.1. L'écoute axée sur le résultat	225
9.5.2. L'écoute axée sur les raisons	225
9.5.3. L'écoute axée sur le processus	226
9.5.4. L'efficacité de l'écoute active	226
9.6. Les blocages des canaux de communication	227
9.7. Les cercles de communication efficace	229
9.7.1. Les qualités du communicateur	230
9.7.2. Le contenu de l'information	230
9.7.3. Les exigences de la communication	230
9.7.4. Les programmes de communication et les tendances	231
9.8. En pratique : comment améliorer les habiletés à communiquer ?	232

Chapitre 10. Mesurer l'efficacité de la gestion des personnes	235
10.1. Introduction	235
10.2. Les concepts d'évaluation et d'audit social	236
10.3. L'objet d'évaluation et d'audit	237
10.4. Les méthodes d'évaluation du management des personnes	240
10.4.1. Les méthodes qualitatives	240
10.4.2. Les méthodes quantitatives	241
10.4.2.1. Les tableaux de bord en ressources humaines	241
10.4.2.2. L'approche par les constituantes multiples (ou approche client)	245
10.4.2.3. La comptabilisation des ressources humaines	247
10.4.2.4. L'analyse d'utilité	249
10.5. En pratique : comment mesurer l'efficacité de votre direction de ressources humaines par le niveau de satisfaction de ses propres clients ?	250
 Bibliographie	 253
 Index	 261