

PUBLISHED BY
bookboon

7 clés pour devenir un manager efficace

Laurent de Rauglaudre

AtoS

LAURENT DE RAUGLAUDRE

7 CLÉS POUR DEVENIR UN MANAGER EFFICACE

7 clés pour devenir un manager efficace

1st edition

© 2019 Laurent de Rauglaudre & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2969-8

CONTENU

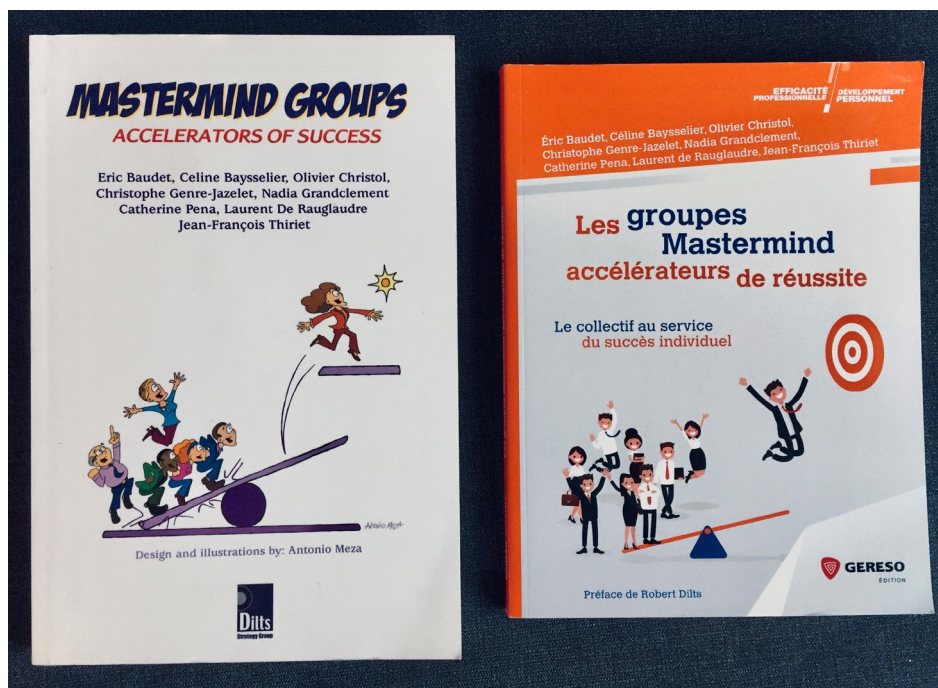
	A propos de l'auteur	5
	Introduction	7
1	Clé 1 - Agissez avec cohérence	9
2	Clé 2 - Appropriiez-vous les bonnes compétences	13
3	Clé 3 - Optimisez votre temps	17
4	Clé 4 - Devenez le facilitateur du travail de votre équipe	21
5	Clé 5 - Surmontez les difficultés relationnelles	26
6	Clé 6 - Développez votre leadership	29
7	Clé 7 - Inspirez vous des méthodes de management de projet	31
	Conclusion	33
	Annexe 1 - Bibliographie	34



A PROPOS DE L'AUTEUR

Laurent de Rauglaudre est issu d'une famille nombreuse (8 enfants) de culture scientifique, littéraire et spirituelle. Dans la cuisine de ses parents, les murs des placards étaient peints en tableau d'école, et les équations s'y battaient avec les poèmes et gaudrioles.

Devenu ingénieur comme le voulait l'injonction familiale, il quitte rapidement l'industrie informatique pour faire un MBA (Master of Business Administration) et découvre que la technique, pour laquelle il a peu d'intérêt, n'est qu'une petite partie de l'éventail des fonctions de l'entreprise. Il entre alors dans une start-up (Gemplus) qui deviendra leader mondial de la carte à puce. Il passe par des métiers de commerce international, marketing, management de projet. Il deviendra une « référence » dans le domaine des projets par sa capacité à faire travailler ensemble des métiers très différents. Il finit sa carrière de salarié comme conseiller du Directeur Général de Gemplus, un américain préalablement n°2 d'HP où il dirigeait 70 000 personnes avec un chiffre d'affaires de 10 milliards de \$. Au moment où Laurent décide de quitter Gemplus à la faveur d'un plan social fin 2002, l'entreprise est leader mondial, avec 6500 employés, 14 usines.



Il crée alors sa propre société de [conseil en management](#). Devenu « coach du président » sans le savoir, il va développer une activité d'animation de séminaires, de formation au management et au projet, et de coaching. En 2009, il marche pour la première fois dans le désert pendant 1 semaine avec Pierre et Anouchka Moulart, 2 frères et soeurs coach belges. Il y retournera 5 fois avant de lui-même lancer ses propres [méharées-coaching](#). Il se forme

à [l'intelligence collective](#) auprès de [Robert Dilts](#). En 2017, il co-écrit en compagnie de 7 consultants le **premier livre en français sur les groupes Mastermind**, traduit par la suite en anglais et en espagnol.

Laurent est l'auteur de centaines d'articles sur le management et le leadership sur son site <http://je-suis-manager.com/> et sur d'autres blogs plus anciens.

Il aime les déserts. En 1985, il a traversé le Sahara de Rouen à Ouagadougou. Il a couru des marathons, traversé quelques tempêtes à la voile, vécu en France, Tunisie, Italie, Etats-Unis et Canada.

Laurent est marié, une famille recomposée de 5 enfants.

Son plaidoyer est de défendre la responsabilité dans le leadership et le management, tant il est convaincu que le système mis en place pousse les dirigeants à prendre des décisions de court terme... ce qui met l'humanité à risque.

INTRODUCTION

Je rentre dans son bureau. Depuis 3 semaines, je travaille un plan marketing avec mon équipe. Je vais lui présenter les résultats de cette belle production, le bon jus de cerveau synthétisé par une dizaine de collaborateurs de qualité. Lui, top manager, polytechnicien, diplôme le plus ronflant qu'on puisse trouver dans notre douce France m'écoute moins de 5 minutes. Tout d'un coup, il se lève et tout sourire se dirige vers le tableau blanc accroché au mur. « OK Laurent, ce n'est pas du tout comme cela qu'il faut s'y prendre ». Suit une magnifique démonstration, brillante. Je suis coi, admiratif de tant d'intelligence. J'ai le moral à zéro, je sors de son bureau en pensant : « on est une équipe nulle. En 5 minutes, il a démonté tout notre travail et en plus il a raison ». Je ne me rappelle pas comment j'en ai parlé le lendemain à mon équipe...

Je rentre dans son bureau. Depuis des mois, je me débats sur un projet complexe, qui implique tous les départements de l'entreprise, qui ennuie tout le monde, dont la valeur ajoutée est toute discutable : régler le problème du bogue de l'an 2000. Je viens comme chaque quinzaine, passer une heure dans son bureau pour lui présenter mes « petits soucis ». Lui, il est américain, il est le direction financier (CFO dit-on) de l'entreprise qui pèse 1 milliard d'€ de chiffre d'affaires. Avant ce job « mineur », il était contrôleur financier mondial d'Intel - vous savez la petite boîte américaine qui met des puces électroniques partout. Il a sûrement un beau diplôme universitaire mais je n'en sais rien. A chacun de nos tête-à-tête, il commence par m'écouter lui raconter mes petits malheurs. Puis il me pose des questions, ouvertes la plupart du temps (en anglais): « que penses-tu que ... », « pourquoi crois-tu que ... », « quelles sont les pistes que tu imagines... », « si tu t'y prenais différemment, tu ferais comment ... », « quelles sont les personnes à qui tu devrais t'adresser... ». Après chaque entretien, je ressorts de son bureau gonflé à bloc.

Que pensez-vous de ces 2 anecdotes ? Que pensez-vous de ces styles de management ? 2 top managers, 2 cerveaux hors normes, 2 attitudes totalement différentes. J'aime bien raconter que le premier manager m'a montré les « muscles de son cerveau » alors que le deuxième faisait régulièrement « travailler les muscles du mien ».

Quel est le rôle du manager ?

Montrer qu'il sait ou développer l'autonomie de ses collaborateurs ?

Sur mon site [je suis manager](#), je vous propose des pistes concrètes, des exercices issus de l'expérience, des lectures, de l'observation, des anecdotes. Ces pistes ont pour vocation de vous inspirer à développer votre style et votre efficacité de manager.

Oui mais, pour devenir manager, par quoi faut-il commencer ? Quelles sont les clés pour devenir un manager efficace ? Quelles compétences acquérir et dans quel ordre ?

Comment devenir un manager que son équipe apprécie et pour lequel elle a envie d'aller plus loin, envie de dépasser les limites habituelles ? Car oui, l'équipe se dépasse si elle est inspirée par un leader qui donne envie, qui motive.

Comment vivre entre la nécessité de développer l'autonomie de chacun de ses équipiers et les attentes toujours plus pressantes de son propre management ? Comment s'y prendre quand on a le sentiment d'être pris entre le marteau et l'enclume ?

Pour devenir un manager efficace, je vous suggère de suivre un chemin qui part de vous-même, votre envie, votre motivation, vers le travail opérationnel.

1 CLÉ 1 - AGISSEZ AVEC COHÉRENCE

Le management n'est pas une fin en soi. Toute carrière ne passe pas obligatoirement par un poste de management. D'ailleurs, tout le monde peut-il devenir manager ?

Je réponds clairement : NON !

Pourquoi être aussi catégorique ? L'observation montre à quel point nous sommes plus ou moins doués, plus ou moins sensibles, attirés par des formes de vies professionnelles différentes. Tout le monde peut-il être boulanger, écrivain, trésorier, menuisier, diplomate, chercheur, etc... Les métiers se sont différenciés au cours des âges. Le kaléidoscope des possibles est toujours plus large ([liste des métiers](#)). Les capacités de chacun sont tellement diversifiées qu'il est sage de retirer de son esprit que seule l'évolution verticale vers un poste d'encadrement est la voie royale d'évolution.

Comment devient-on manager ?

La plupart du temps, l'employé ayant montré de bonnes capacités techniques se voit promu au rang de manager. Cela peut tourner à la déconfiture. Voulant se rassurer dans ses nouvelles chaussures, le promu accumule les erreurs de débutant :

OUI !
NON !
Pourquoi?
Pourquoi
pas !

- il privilégie la technique sur les enjeux d'organisation
- il donne les solutions plutôt qu'inciter la réflexion
- il subtilise les bonnes idées de ses collaborateurs à son profit

Ces attitudes démontrent l'absence de prise de conscience que le poste de management répond à d'autres enjeux, le principal étant de faire grandir son équipe en responsabilité, en autonomie, en expertise, en cohérence.

Si l'opportunité de devenir manager se présente pour vous, l'urgence est de vérifier que cela correspond vraiment à votre envie. Avez-vous vraiment envie d'être manager ? Une telle mission vous motive-t-elle ? Faites l'exercice [faire votre vrai cv, c'est facile pour vous](#) est une piste de travail pour clarifier. **Quand on aligne qui on est avec ce que l'on vit, alors les horizons se débouchent...**

Quelques questions permettent d'affiner la dimension de votre cohérence professionnelle :

- pourquoi êtes vous (ou allez-vous devenir) manager, est-ce une décision personnelle ou le «hasard des affectations» ?
- êtes vous devenu manager pour répondre à votre propre désir ou à celui des autres ?
- vous sentez-vous fait pour ce job, quel est le niveau d'inquiétude que cette position hiérarchique crée en vous ?
- si vous deviez noter la prise d'un poste de management de 1 (je n'ai pas du tout envie) à 10 (c'est mon rêve qui s'accomplit), quelle est votre réponse honnête, intime, sans détour, spontanée ?
- comment vivez vous la nécessité de prendre un poste visible, où vos capacités à déléguer dépassent largement la dimension technique ?
- comment envisagez votre relation aux conflits, aux envieux, aux jeux politiques ?
- avez-vous des alliés, qui sont-ils, quel est leur pouvoir ?

Sans détour, muni de cette première analyse personnelle, posez la question à quelques-uns de vos alliés, du monde professionnel ou personnel: «pour quel métier penses-tu que je suis le plus en cohérence ?» Faites votre enquête... Vous serez étonné de ce que cette simple question peut vous apporter en éclairages.

Notez les réponses. Certains vous voient peut-être comme manager, d'autres pas. Analysez les réponses dans leur contenu autant explicite qu'implicite. Je m'explique...

Quelqu'un vous dit : «je pense que tu peux être un bon manager, surtout si tu sais prendre de la distance avec la technique». Cet ami vous envoie un signal positif : il vous dit explicitement que vous pouvez être un bon manager. Implicitement, il vous signale un risque, celui de rester dans la dimension technique. Cela peut devenir un obstacle à votre croissance de manager.

La synthèse de votre analyse et de l'enquête auprès de vos alliés vous donne de bons ingrédients pour remplir ce tableau:

Suis-je manager ?		
atouts	motivations	obstacles

La colonne «**atouts**» se remplit en s’inspirant de ce [qui est facile pour vous](#).

Dans la colonne «**motivations**», le travail est de chercher le sens de votre histoire. Qu’est-ce qui vous fait vibrer, aujourd’hui ? Pourquoi voulez-vous fondamentalement devenir manager ? Que pensez-vous apporter ? Etes-vous enthousiaste à cette idée ?

Les «**obstacles**» sont autant intérieurs que dans l’environnement personnel et professionnel que vous fréquentez. Lister les obstacles permet de mieux préparer son plan. Point de projet sans obstacles, sans risques, point de succès sans efforts, sans tentatives, échecs, recommencements, ...

Exemple : et toi Laurent, es-tu consultant ?

Suis-je consultant ?		
atouts	motivations	obstacles
• organisation • écoute • créativité • carnet d’adresses • esprit de synthèse, pertinence • expérience de manager • capacité à négocier • plaisir d’écrire • mes amis me consultent naturellement	• autonomie • choix de vie (famille, localisation de vie, choix des relations, gestion du temps) • apprendre, toujours apprendre • nouvelles rencontres • défi personnel	• le téléphone ! • relancer la prospection • la solitude • les baisses de moral • la crise

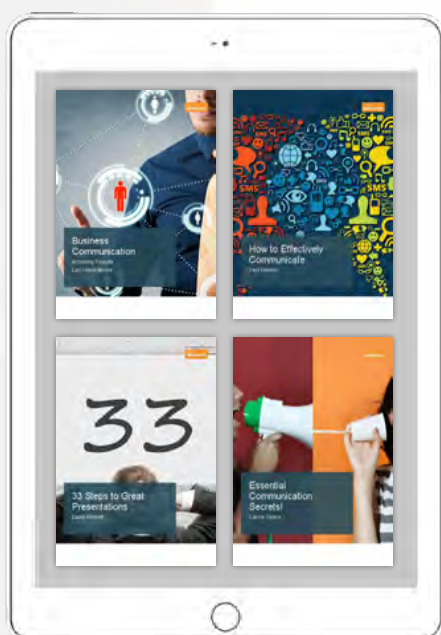
Une fois renseignées, les 3 colonnes vous envoient un message, une sensation davantage qu'une absolue certitude. Vous arrivez dans le territoire de l'intuition, celle qui vous souffle à l'oreille: «oui» ou «non», cette piste me convient. Nous sommes au delà du rationnel. Le cerveau droit récupère l'analyse du cerveau gauche pour prendre la décision bien ressentie. Vous l'avez sans doute déjà vécu, un chemin apparaît tout à coup évident, lumineux, sans avoir de démonstration objective. La proposition de remplir le tableau permet d'accélérer la mise en lumière.

Une fois la décision prise (oui je deviens manager ou oui je continue dans le métier de management), vous sentez-vous inspiré ? Si la réponse est positive, vous êtes en alignement intérieur, en cohérence, alors passage à l'action.

Clé n°1 pour devenir un manager efficace...

Agissez avec cohérence

Lisez : [L'envie est le premier ingrédient à valider](#)



Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

Download now

bookboon

2 CLÉ 2 - APPROPRIEZ-VOUS LES BONNES COMPÉTENCES

Le management est un métier de compétences spécifiques. Bien sur, **la compétence suprême demeure le bon sens**. Toutes les situations que rencontre le manager se lisent à la lumière du bon sens. Il reste que le bon sens se nourrit :

1. des origines sociales, familiales
2. de l'expérience de vie
3. des formations auxquelles on assiste
4. des lectures que l'on choisit

et de bien d'autres influences...

L'origine sociale et familiale ne semble pas être un choix (quoique certaines religions proposent une autre vision...). On atterrit dans une famille, dans un milieu social, un environnement qui nous transmet par les mots, les gestes, les attitudes, une compréhension de l'autorité, de l'organisation, de la transmission, de la formation. Cet univers originel présente des codes et des spécificités. A l'éclairage de la vie professionnelle, le manager, quelque soit son origine, doit élever son niveau de conscience pour aiguïser le discernement : «cette vision me vient-elle de mon origine sociale, des codes et normes que l'on m'a enseignés quand j'étais enfant ? Est-ce adapté au registre professionnel ?»

La traversée des épisodes de la vie donne des indications : l'école, les études, les stages, les aventures de vacances, l'implication dans des associations, le sport, envoient des coups de projecteurs sur les modèles de management. Quand on prend soi-même la baguette de manager, que faut-il conserver, que faut-il éliminer ?

Au moment de votre positionnement de manager, quel manager voulez-vous devenir ? Je vous propose d'explorer une forme qui privilégie l'[intelligence collective](#).

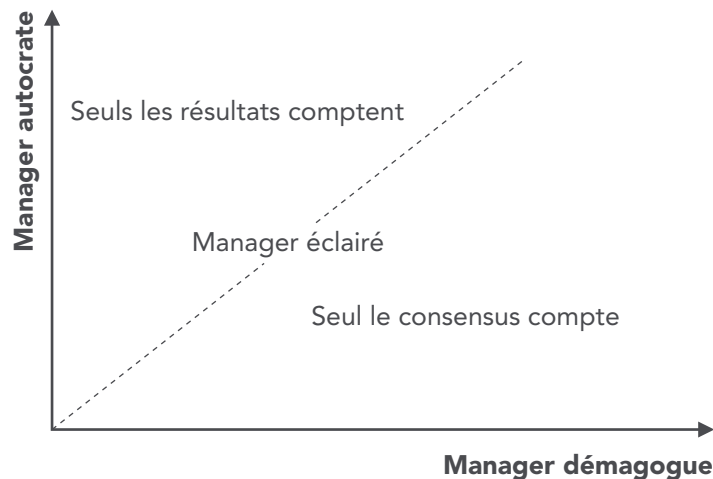
Quelle est la définition de manager ?

Le [Larousse](#) nous dit: «Faire du management, organiser, gérer quelque chose, diriger une affaire, un service, etc. Entraîner des sportifs, être leur manager.»

Le dictionnaire des synonymes propose: «[administrateur](#), [administrer](#), [animateur](#), [cadre](#), [conduire](#), [directeur](#), [entraîneur](#), [gérer](#), [gestionnaire](#), [impresario](#), [instructeur](#)»

Si l'on retient les dimensions d'organisation, d'animation, de gestion, reste à déterminer le style de manager ?

Le manager autocrate impose sa loi, le démagogue veut plaire à tout le monde. **Le manager éclairé va vivre autour de ces 2 tendances caricaturales. Parfois, il convient de décider sans l'assentiment de tout ou partie de l'équipe - en particulier au milieu des crises. Le plus souvent, le travail de consensus crée l'adhésion nécessaire à la réussite.**



L'exercice ressemble davantage à celui de l'équilibriste qu'à celui de l'expert savant. **L'incertitude domine le quotidien, il constitue même l'une des raisons pour lesquelles on a besoin d'un manager : s'occuper des zones d'incertitude.**

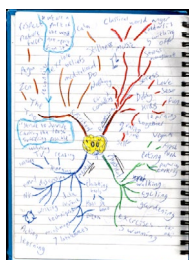


Si vous êtes apprenti manager ou confirmé, comme tout bon ouvrier, vous devez affûter votre outillage professionnel : la participation régulière à des formations, les lectures inspirantes deviennent la pratique incontournable d'un métier aux frontières indéfinissables. Vous devez nourrir votre bon sens votre discernement.

Voici quelques pistes de développement perpétuel à suivre :

- formations techniques d'animation --> conduire une réunion, faire passer un entretien d'embauche ou d'évaluation, définir des objectifs, animer un atelier de créativité, bâtir une présentation, etc...
- formations et lectures de développement personnel --> les situations de crise, la gestion du stress, la négociation, la confiance en soi, l'art de prendre des décisions, etc...
- lectures d'ouvrages sur le management pour s'inspirer des bonnes pratiques et des expériences
- lectures de biographies pour s'inspirer de ceux qui ont laissé l'empreinte de leur passage
- films historiques ou biographiques (j'adore observer comment fonctionnent les grands leaders - même si les films sont romancés, les caricatures inspirent)
- documents sur internet, blog, podcasts, sites professionnels

La littérature est abondante. Si [Stephen Covey](#) fut l'un de mes inspirateurs initiaux et reste une référence, je propose [quelques pistes de lectures](#) pour encourager votre décision et votre de lecture. Lire, lire, lire : alors que nous sommes envahis par les images, la lecture imprime davantage l'imaginaire et donne des sources d'approfondissement. Le temps de lecture crée une empreinte plus robuste que les flashes accélérés des médias animés, même si ces derniers apportent aussi leur contribution : l'incarnation du message est influencée par le metteur en scène. Toutes les sources de développement se complètent, s'entremêlent et enrichissent.



Lire pour s'approprier est aussi un travail : prendre des notes, souligner, surligner ou mieux encore utiliser une méthode de [mindmapping](#) (carte heuristique en français) permettent à la fois une meilleure mémorisation et une restitution facilitée. Le manager communique régulièrement. **Enregistrer pour transmettre devient l'une des techniques à apprendre.**

Peu à peu, entre séminaires de formation et travail personnel, vos compétences de management - nommées «soft skills» par les américains, littéralement «compétences douces» - trouvent un ancrage intérieur.

Cependant, votre défi de manager est de passer à l'acte en osant changer les modèles : décider par exemple de transformer une réunion hebdomadaire «planplan» en une véritable réunion de pilotage. Ou encore, à la sortie d'une formation sur les techniques de créativité en équipe, oser appliquer une méthode qui utilise l'écrit (avec des post-it), la reformulation, les associations d'idées, l'évaluation pondérée.



Décider de s'approprier les bonnes compétences, c'est s'engager sur un nouveau chemin. Par quoi commencer, comment s'y engager, devez-vous le faire seul ? Déclencher son propre plan de formation, choisir d'assister à des conférences, lire et relire peut ne pas suffire. Le passage à l'acte passe souvent par un accompagnement personnalisé, un coaching. En effet, le coach va servir de miroir, apporte des perspectives imprévues, donne des «permissions» et sert de point d'appui pour les engagements de progrès. Je vous suggère de visionner [à quoi sert le coaching management.](#)

Un manager qui s'approprie les bonnes compétences est quelqu'un qui décide de prendre du recul sur sa fonction, d'analyser avec altitude quelles sont les bonnes habitudes, les bonnes attitudes, les outils appropriés à l'exercice.

Pour vous, manager dans l'action quotidienne, les certitudes et les absolus cèdent leur place au relatif, à l'indicible, à la nécessité de piloter dans l'inconfortable. Vous avez besoin de vous nourrir, de développer en permanence de nouvelles compétences.

Un bon exercice à faire :

- Prenez une feuille
- Listez les compétences que vous devez acquérir
- Faites une demande à votre responsable RH ou cherchez les formations/ conférences/livres/webinaires qui répondent à ce besoin de nouvelle compétence
- Inscrivez-vous sans attendre
- Réserver le temps dans votre agenda (ce rendez-vous est crucial et prioritaire pour vous)

Clé n°2 pour devenir un manager efficace

Appropriiez-vous
les bonnes compétences

Lisez : [La décision de se former est une permanence](#)

3 CLÉ 3 - OPTIMISEZ VOTRE TEMPS

S'il est une compétence prioritaire que vous devez privilégier, c'est l'optimisation de votre temps. En effet, l'opérateur technique enchaîne les tâches interdépendantes les unes des autres. S'il est perturbé par les interruptions (téléphone, courriels, réunions), la linéarité du temps domine. Beaucoup de métiers sont structurés en processus : étape 1 puis 2 puis 3 puis 4 etc... **Moins le métier se prête au processus, plus il est nécessaire de développer la compétence d'optimisation du temps.**

Pour ce qui concerne le métier de manager, il n'y a pas le choix. Vous êtes au confluent de multiples interactions : votre équipe, les clients, les fournisseurs, la hiérarchie, les autres services. Votre action ne se mesure pas directement «au résultat chiffré quotidien de votre production» (j'ai fabriqué moi-même 18 objets aujourd'hui, ou j'ai écrit 72 lignes de code), elle se mesure davantage dans l'atteinte d'objectifs moyen et long terme. Plus fondamentalement, vous êtes mesuré par la capacité de votre équipe à prendre en main des défis toujours plus élevés, comme on l'a vu plus haut.



Que signifie optimiser votre temps ?

Comme si le temps s'optimisait ! Quelle expression vide de sens ! Optimiser son temps est une appellation marketing... Il faut bien vendre :-)

En réalité, il s'agit de mettre en place des prises de consciences puis des pratiques professionnelles de nature à tenir les engagements.

Prise de conscience essentielle : **quelles sont vos activités à haut rendement** ? En préalable, que signifie le haut rendement ? Si on se réfère au fameux principe de Pareto, environ 80% des effets sont le produit de 20% des causes. A partir de ce constat mille fois vus dans la vie courante, il est prioritaire d'identifier quels sont les effets escomptés de l'action de management. Identifier et disséquer les 20% des actes permettant de produire ces effets escomptés permet d'augmenter l'efficacité.

Exemples :

- prendre le temps qualitatif de transmettre une délégation
- définir ou corriger un processus
- préparer une réunion
- organiser la répartition des rôles et responsabilités
- assister à une formation sur l'assertivité
- définir la répartition de son agenda pour les 4 prochaines semaines
- méditer
- etc...

Partant de la conscience que l'action à haut rendement doit tenir une place prépondérante (donnée stratégique), vous devez développer la dextérité tactique : optimiser les délégations, différencier urgence et importance, savoir traiter les interruptions et les chronophages, définir les objectifs - les transformer en plan d'actions - planifier votre temps, utiliser les justes outils (messagerie, outils collaboratifs, rendez-vous, téléphone, blog, intranet, webinaires, réunions, déplacements, etc...).

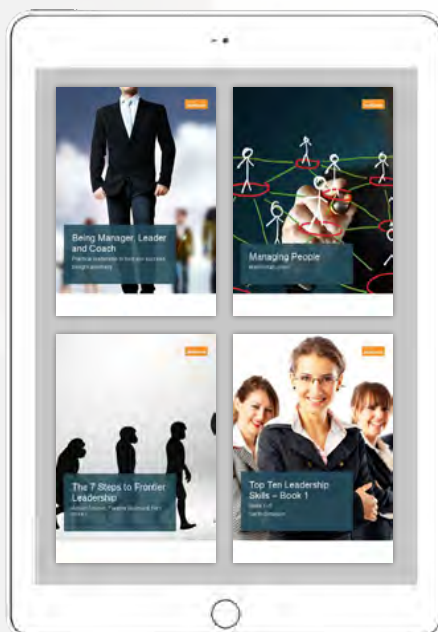
Le risque de débordement de l'agenda est réel et sévère. Avez-vous une vision stratégique et détaillée de votre agenda sur une période de 3 mois glissants, ou même 1 seul mois ? Etes-vous cerné par le nombre d'interlocuteurs, les interférences multiples ? **Pouvez-vous échapper à la priorité d'identifier les véritables priorités ?**

Votre première action à haut rendement passe donc par vous former à l'optimisation du temps. A la fois prise de conscience et technique des mille et une astuces, l'objectif est de rechercher la plus grande plage de disponibilité pour réfléchir, analyser, préparer, arbitrer, dialoguer, améliorer. Dans votre agenda, les rendez-vous avec vous-même vont bientôt occuper un grand espace...

Juste pour prendre conscience du problème auquel vous êtes peut-être confronté : avez-vous sans arrêt des urgences ? Je vous propose 2 exercices pour vous rendre compte de l'ampleur du problème. A faire pendant 1 semaine. En général, ces 2 exercices sont très révélateurs de la nécessité de se former à « l'optimisation de son temps ».

Exercice 1

- Prenez une feuille blanche qui ne vous quittera pas de la semaine
- A chaque urgence, indiquez 1 ou 2 mots pour décrire l'urgence en question et vous souvenir du contexte
- En fin de semaine, reprenez la liste des urgences et interrogez-vous sur les causes des urgences
- Travaillez maintenant à résoudre les causes des urgences (et non pas les effets)



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

Exercice 2

- Prenez une feuille blanche qui ne vous quittera pas de la semaine
- Toutes les 15 minutes (ou 30), faites sonner une alarme
- Consignez sur la feuille ce que vous venez de faire, les résultats produits dans les 15 (ou 30) dernières minutes
- En fin de semaine, analyser votre efficacité, en particulier en comparant ce que vous avez produit avec ce qui était prévu dans votre agenda, dans vos objectifs hebdomadaires, ou dans la contribution à vos objectifs mensuels, trimestriels ou annuels... que constatez-vous ?

Clé n°3 pour devenir un manager efficace

Optimisez votre temps

Lisez : [Jamais une excuse, toujours un arbitrage](#)

4 CLÉ 4 - DEVEZ LE FACILITEUR DU TRAVAIL DE VOTRE ÉQUIPE

Prendre un poste de manager, c'est se mettre dans une nouvelle posture : **celle de comprendre les enjeux et de répartir, coordonner le travail d'une équipe pour atteindre les objectifs.**

Si vous pouvez vous appuyer sur vos compétences techniques, la compréhension des enjeux est plus rapide. Cependant, cela peut devenir limitant pour le développement de votre nouveau métier. On peut d'ailleurs se demander si [un manager peut ou non changer de secteur d'activité](#) ? En réalité, le cœur du métier de management réside dans l'animation d'une équipe, dans la capacité à faciliter le travail :

- comment apprendre et mettre en place une délégation efficace ?
- comment conduire une réunion ?
- comment optimiser les interactions entre les membres de l'équipe ?
- comment recadrer/accompagner un collaborateur difficile ?
- [comment aider un collaborateur en difficulté ?](#)
- comment surpasser la résistance au changement ?
- comment se rendre disponible à l'équipe au détriment des prévisions organisées de l'agenda ?
- comment restructurer l'organisation de l'équipe ?
- comment lutter contre l'absentéisme ?
- comment dynamiser, discuter avec l'équipe ?
- comment écrire au quotidien une note de service efficace ?
- Etc...



On le voit, dans toutes ces questions, la place de la technique n'apparaît pas. La place de la technique va fondre jusqu'à devenir résiduelle. De compétence principale, elle devient accessoire. Votre priorité devient de vous occuper de tous et de chacun. Comment imaginer que vous pouvez maîtriser le détail des tâches de 5, 10, 20 ou 100 collaborateurs ? Attendent-ils cela de vous ?

Tournez-vous vers un métier de manager-coach : devenir le miroir du questionnement de l'équipier, l'amener à fouiller plus loin (la dimension technique), l'amener à comprendre les interdépendances de son travail avec celui de son voisin (la dimension humaine). C'est la direction d'un orchestre : entendre le violon et la clarinette, remarquer une dissonance, un décalage, avec habileté et tact accompagner les 2 interprètes à faire de la musique ensemble.

Le métier d'animation, c'est apprendre à développer [l'intelligence collective](#).

En prenant votre poste de manager, voici les étapes efficaces et incontournables :

1. **Analysez les attentes de votre propre management**, ce qui passe par une enquête auprès de l'ensemble des parties prenantes --> votre chef direct, la direction générale, les clients/fournisseurs internes. 2 questions sont au cœur de cette enquête :
 - Quelles attentes avez-vous pour le service/département dont je prends la responsabilité ?
 - Avez-vous des recommandations particulières au moment où je prends ce poste ?
2. **Organisez une réunion de l'ensemble du service** pour se présenter (voilà d'où je viens, voilà ce à quoi je crois, mes valeurs) et pour proposer un entretien individuel à chacun.

Dans l'exemple vécu de l'introduction de ce document, j'avais été frappé que le manager américain nous remette un document de plusieurs pages, détaillé, reprenant ses valeurs de management et ses attentes concrètes. Au-delà des notions conceptuelles, il était écrit dans ce document (en anglais) des attentes aussi détaillées que : « quand je vous laisse un message téléphonique, j'attends une réponse dans la demi-journée - quand je vous demande quelque chose par courriel, j'attends une réponse dans les 24h ». L'avantage de cette clarification est de fixer une attente précise.

3. **Recevez individuellement tous les collaborateurs**, pour
 - comprendre leur métier, leur mission
 - comprendre leur personnalité, leurs priorités, leurs compétences
 - récolter les axes d'amélioration, les recommandations
 - détecter les forces et les tensions en présence

A ce stade, il s'agit d'interroger, poser des questions, prendre beaucoup de notes, éviter de répondre aux questions pour lesquelles vous avez besoin de réflexion.

Préparez une synthèse de l'ensemble des informations récoltées lors des étapes précédentes. Cette synthèse souligne les forces et axes d'amélioration, propose une stratégie, un objectif stimulant, une démarche de développement. Cette synthèse sert ensuite de catalyseur à l'équipe pour donner le sens et la direction à prendre.

4. **Présentez votre plan moyen terme** à votre hiérarchie, puis votre équipe - après quelques semaines d'écoute et d'analyse.

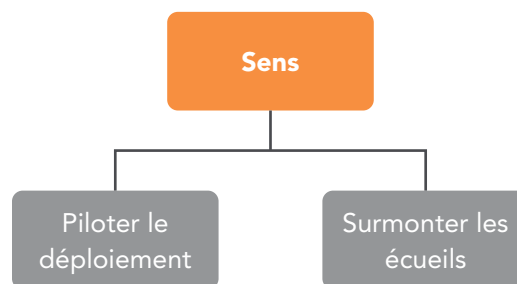
Le point de départ établi, vous pouvez passer à la mise en oeuvre. Vous avez donné le sens en vous appuyant sur la stratégie de l'entreprise. Il vous reste à piloter le déploiement et surmonter les écueils.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon



Dans le travail préparatoire, **vous devez comprendre et incarner le sens** de l'action du service ou du département que vous dirigez. **Le sens crée la motivation, l'engagement, l'esprit d'équipe.**

On connaît la réponse donnée par ces 3 ouvriers à la question : «quel est votre métier ?».

- le premier répond : «je pose des pierres les unes sur les autres»
- le second : «je fabrique un mur»
- le troisième : «je bâtis une cathédrale»

A votre avis, lequel est le plus motivé des 3 ? **Trouver le sens de votre mission demeure votre priorité.** L'enquête préalable de prise de poste sert en grande partie à cet objectif. Pour embarquer l'équipe dans l'aventure, vous devez dessiner et donner l'envie de la destination.

Après la période d'observation, de préparation et de présentation de sa stratégie, vous entrez dans l'action, déployez le plan. Pour cela, l'écoute active prend une place essentielle. L'expression concrète également (lire [s'exprimer concrètement](#)). Apprendre à dire un non constructif et [maîtriser son temps](#). **Si le plan représente la vision stratégique, le passage à l'action s'appuie sur la capacité tactique à réaliser et faire réaliser.** Chaque équipier a sa propre personnalité. Certains sont très autonomes, d'autres ont besoin de plus d'attention. Vous articulez votre action d'animation autour de 5 outils-piliers :

1. les **entretiens individuels réguliers** avec chaque membre de l'équipe, planifiés dans l'agenda ([lire ou écouter](#))
2. les **réunions d'équipe** pour lesquelles un objectif bien clair est établi, un horaire de début et de fin prévu, un ordre du jour suivi, un compte rendu produit dans les 24 heures
3. l'organisation de **la formation des collaborateurs**
4. la **création d'événements professionnels** associés à des activités ludiques, pour ancrer le sens et l'appartenance
5. **la déambulation aléatoire** qui sert de prise de température sur le lieu de travail.

Chacun de ces outils-piliers contribue à vous poser dans votre rôle d'animateur. Malgré tout, les écueils arrivent, en particulier ceux relatifs aux difficultés relationnelles...

Clé n°4 pour devenir un manager efficace

Devenez le facilitateur du travail de votre équipe

Lisez : [Réussir avec des méthodes d'intelligence collective](#)

5 CLÉ 5 - SURMONTEZ LES DIFFICULTÉS RELATIONNELLES

En dépit de tous les efforts de préparation, d'écoute, de présence terrain, nul ne peut échapper aux difficultés relationnelles. C'est inhérent à la nature humaine. Faire une liste exhaustive des difficultés relève du défi, on peut proposer quelques registres :

- que faire quand un conflit oppose le manager à un collaborateur ?
- comment arbitrer un conflit entre équipiers ?
- que faut-il faire face aux humeurs changeantes ?
- comment détecter la manipulation ?
- comment repérer et traiter la mauvaise volonté ?
- peut-on éviter de tomber dans le copinage ?
- comment résister à l'excessive pression de la hiérarchie ?

En premier lieu, il est crucial de s'intéresser à son propre cas. Etes-vous à l'origine de beaucoup de conflits ? Etes-vous d'humeur égale ? Etes-vous parfois manipulateur ou de mauvaise volonté ? Quelle pression envoyez-vous autour de vous ? Notre entourage renvoie le miroir de qui nous sommes. Surmonter les difficultés relationnelles passe en premier lieu par un travail de développement personnel, oser gravir la piste du changement intérieur. Pour cela, les outils existent : les lectures, le coaching, la formation, etc... **Progresser** en management, surtout dans un univers professionnel en mutation, c'est se lancer sur une piste de découverte et de défi personnel.

Quelques pistes sur les thèmes évoqués ci-dessus :

- **Le conflit avec le collaborateur**

Vous détenez une position d'autorité par votre statut. Cependant, avez-vous développé une autorité de fait ? Car le conflit doit être ramené à une dimension factuelle. Le jugement de valeur sur la personne est systématiquement hors-jeu. Chacun n'a-t-il pas sa raison d'être et ses compétences propres ? Dans un entretien de cadrage avec un collaborateur, écoutez, retenez-vous si vous avez votre propension à vouloir « rentrer dedans », relevez les faits qui conduisent à résoudre le problème concret (dans le meilleur des cas) ou à arbitrer vers une réorientation (changement de mission ou séparation dans les cas extrêmes).



- **Le conflit entre équipiers**

Vous jouez ici le rôle de médiateur. Facilitez l'expression vers la description objective et l'élimination des accusations. Reprenez le langage de celui qui affirme «cette idée est stupide» (désignation voilée de l'autre comme un idiot) vers «veux-tu dire qu'il a une vision différente». Apprenez à chaque protagoniste à s'appropriier le «je» et à rester sur le débat d'idées. En cas de mauvaise foi, prenez ensuite une position d'arbitre : tranchez, en utilisant autant le coeur que la raison.

- **Les humeurs changeantes**

L'empathie demeure votre outil prioritaire. Quelqu'un en mauvais moral a besoin d'être écouté, sans jugement, sans commentaire. Une fois le sac vidé, déjà, il va mieux. Vient alors le temps de la remise dans le concret, l'objectif du travail, en passant par quelques justes encouragements, sans aucune flatterie. La pression sur quelqu'un à l'humeur changeante n'a qu'une conséquence catastrophique : l'enfoncer ! Vous pouvez inverser l'humeur d'un collaborateur, après l'avoir écouté, en utilisant l'humour. Si le mal est plus profond, c'est le moment de mouiller le maillot...

- **La manipulation**

Elle existe. Comment la détecter ? Dans toute communication, il y a impact réciproque. Le résultat procède d'un échange authentique ou d'une **manipulation**. Ce qui va faire la différence, c'est l'intention originelle : si l'intention est «noble», le résultat est constructif pour les 2 parties. Si le résultat fait apparaître un déséquilibre, il y a eu manipulation. Pour détecter la manipulation, recherchez l'intention véritable, au delà des mots. Pourquoi cette personne vous propose-t-elle ceci... ? Cette proposition, cette argumentation sert-elle un résultat équilibré ? Le sujet de la manipulation s'avère particulièrement compliqué. Ces quelques lignes n'en viendront pas à bout. Au moins, si vous comprenez les intentions de chaque partie, vous réduisez les risques. Et savoir qu'en négociation, les outils de manipulation sont parfois utilisés. La vigilance s'impose.

- **La mauvaise volonté**

Elle est plus rare qu'on ne croit. Dans l'entreprise, chacun est en recherche de reconnaissance, certains en recherche de développement. Ceux qui font preuve de mauvaise volonté manifestent le symptôme de «pas à ma place». Votre rôle consiste à détecter, en cas de mauvaise volonté répétitive, si la priorité n'est pas de remettre le collaborateur à une autre place (en interne ou en externe). Il ne rend pas service à la collectivité s'il n'est pas à sa place. Il ne se rend pas service à lui-même.

- **Le copinage**

Ce travers arrive souvent quand un manager est promu au milieu de ses collègues. Comment changer de casquette ? Comment devenir «supérieur hiérarchique», expression consacrée et quelque peu inadéquate ? Pour tenter de ne pas être «supérieur», le manager devient «copain». Les 2 mots sont inadéquats. Votre rôle de manager consiste en priorité à donner le sens, coordonner l'action, arbitrer. Eviter le copinage passe par expliciter concrètement à ses collaborateurs les rôles de chacun, le fameux «job description». Parmi ces rôles, expliquez celui de management. Quand vient la tentation du copinage, rattachez-vous à sa propre description de mission.

- **La pression excessive de la hiérarchie**

Pour échapper à la pression excessive de la hiérarchie, **vous devez avoir un plan très clair, précis, inscrit dans l'agenda** - d'où l'importance de [la maîtrise de votre temps](#). Il vous faut des billes pour négocier, expliquer les charges, les coûts, les risques, les contraintes. Le travail de tableau de bord, de planning, de jalons, de spécifications, de préparation prend une place considérable dans votre agenda. Ces outils servent à négocier avec votre hiérarchie qui peut demander la réalisation d'objectifs impossibles à atteindre, ou - et c'est courant - contraires aux exigences précédentes. Avec les bons outils de reporting, vous mettez votre hiérarchie à la bonne place d'arbitrage des priorités. Développer de bons tableaux de bord, synthétiques, directs au but, compréhensibles est l'un de vos talents à affûter.

Parfois, il devient urgent d'aller jusqu'au bout et [virer son chef](#) !

Surmonter les difficultés relationnelles se construit avec l'expérience. Il n'est pas de solution miracle et définitive, on peut retenir quelques pistes majeures : développer ses capacités d'autorité, de négociation, de vigilance, d'écoute, d'empathie... un vrai programme !

Clé n°5 pour devenir un manager efficace

Surmontez
les difficultés relationnelles

Lisez : [La loi des 5 fautes progressives](#)

6 CLÉ 6 - DÉVELOPPEZ VOTRE LEADERSHIP

Le manager organise, le leader inspire. En développant son parcours professionnel, l'aspiration se tourne vers sa la capacité à élever son équipe vers plus d'autonomie, de prise de risque, de créativité, de responsabilité. Ce constat ramène vers ce qu'on appelle communément le «développement personnel» (voir [bibliographie](#)). Peut-on éviter le travail intérieur ? L'édifice est en danger sans solides fondations. De grands manipulateurs montent au plus haut, ils finissent par être découverts et abattus (au sens figuré comme parfois au sens propre).

De grands leaders traversent le temps en laissant une trace au delà de leur propre existence. Choisissez votre camp.

Pourquoi développer son leadership ?

- le métier de management emmène vers le haut, vous devenez visible sur scène
- avec les responsabilités croissantes, l'entourage devient plus avide de substance, du sens que vous diffusez
- la motivation du manager se tourne, avec les années, vers la restitution de ce qu'il a reçu.

Le leader doit faire adhérer. Pour cela, la communication devient son action principale, essentielle. Le choix des mots (que ta parole soit impeccable est [le premier des accords toltèques](#)), l'attitude, le regard, l'enthousiasme, l'intuition, la capacité à se lier, à fédérer, à se projeter, à visualiser les grandes orientations, les défis, sont au coeur de son développement personnel.

Comment développer son leadership ?

Impossible de répondre simplement à cette question. Se poser la question donne déjà un début de chemin. S'engager sur la piste revient à rechercher des modèles : **qui sont les leaders qui vous inspirent ?** Ils sont partout dans l'histoire, le business, le [sport](#), l'écriture, les médias, ses propres relations, etc... Identifier des [leaders](#) qui inspirent puis les suivre, les lire, voir les films qui les racontent, assister aux conférences, aux ateliers. Faites les exercices proposés, sur votre propre recherche de sens, sur la professionnalisation de votre attitude. Apprenez à utiliser les outils de communication, allez direct au but, choisissez les bons

mots, [une parole impeccable](#) reflet d'une pensée en recherche. Soignez votre corps. Souriez aux plus faibles, élevez votre exigence auprès plus forts. Alliez précision dans les détails à vision la plus élargie sur les perspectives lointaines. Lâchez prise sur les détails, tenez bon sur l'essentiel. Faites du temps votre allié, de votre réseau une source de développement [osez sortir de votre zone de confort](#). Prenez 1 (des) coach.

Finalement, choisissez de vous rapprocher de votre identité.

Le leader s'affirme dans cette cohérence: «**je deviens de ce que je suis**». Il ne s'agit pas de technique, même si la technique de communication sert de consolidation. Il s'agit de se rapprocher de ses convictions profondes pour que dans l'action et le verbe, l'entourage, l'équipe, l'entreprise aient envie de suivre.

Travail à faire dans la durée ! Travail à faire dans le développement de relations essentielles avec la pensée de leaders déjà accomplis, et le soutien concret, [le conseil aiguisé d'accompagnants bienveillants et sans concessions](#).

Quelques exercices à faire pour développer son leadership

- lire des livres, lire des livres, lire des livres, lire des livres...
- se faire coacher sur la prise de parole en public
- préparer un pitch en 3 minutes montre en main
- clarifier sa mission de vie, l'écrire
- réserver du temps dans son agenda pour toute activité de prise de recul et de soin de soi

Le chantier du leadership, c'est celui de l'identité.

Clé n°6 pour devenir un manager efficace

Développez votre leadership

Lisez : [Le moteur essentiel de la motivation](#)

7 CLÉ 7 - INSPIREZ VOUS DES MÉTHODES DE MANAGEMENT DE PROJET

Le pilotage de projet est une forme de management tout à fait particulière. Sans avoir de véritable responsabilité hiérarchique (sauf dans des cas particuliers), le chef de projet met en musique le travail d'une équipe transversale, ce qui rajoute en complexité. Tout ce qui est expliqué dans les chapitres précédents s'applique.

Cependant le chef de projet combine des dimensions particulières à son action :

- la nécessité de s'inscrire dans [le triangle durée/performance/coûts](#)
- la mise en place d'[une structure de pouvoir ad'hoc](#), avec une gouvernance solide basée sur un comité de pilotage puissant et en capacité de décider
- la capacité à fédérer pour créer (en intelligence collective bien sur) la [planification initiale du projet](#) et l'analyse de risques
- la constitution (souvent rapide) d'une équipe dédiée, d'outils sur-mesure
- l'intelligence tactique pour faire travailler des contributeurs qui ne sont pas sous la responsabilité hiérarchique, le chef de projet devenant un manager par influence

Tous ces thèmes ne sont pas développés de manière détaillée dans ce document. Ils font l'objet d'autres ouvrages complémentaire et de nombreux [articles publiés](#). Dans [le conseil que je donnerais au chef de projet que j'étais](#), vous pouvez accéder à la synthèse d'un document construit avec 8 chefs de projet.

Pourquoi est-il essentiel à un manager de comprendre les enjeux du management de projet ?

Il existe de nombreuses fonctions de management de l'entreprise qui paraissent « éternelles » : la finance, les ressources humaines, les achats, etc... Pourtant, à y regarder d'un peu plus près, la plupart des résultats sont obtenus par de mini ou d'énormes structures en mode projet. Le projet se définit par un résultat à atteindre dans un laps de temps et un budget.

Or, dans la définition de l'objectif à atteindre, la culture projet apporte une grande panoplie d'outillage pour que la clarté de l'expression de l'objectif permette la mobilisation. La planification en équipe est aussi un fondamental à comprendre par le manager. Trop souvent,

les délais sont fixés arbitrairement ou parce que, argument ultime et apparemment non négociable, c'est la demande du client. La réalité de la planification est bien plus subtile. Quant au budget, négligé ou exagérément brandi comme inébranlable monument, il ne sert théoriquement que la stratégie. Le manager qui comprend bien les étapes de la structuration d'un projet est mieux équipé. Rappelons ici quelques étapes de structuration d'un projet :

1. Identifier, clarifier l'objectif à atteindre
2. Choisir un chef de projet
3. Mettre en place la gouvernance adéquate (sponsor, comité de pilotage)
4. Conduire une analyse préalable
5. Constituer une équipe projet
6. Travailler ensemble le plan (planification, analyse de risques, budget)
7. Conduire l'action, mettre en place des tableaux de bord
8. Atteindre les objectifs (of course), livrer
9. Menez une action de bilan, de consolidation, capitalisation

Un bon manager qui s'équipe de [quelques outils fondamentaux de management de projets](#), devient capable de rapidement prendre n'importe quel poste d'animation... Tout un programme !

Clé n°7 pour devenir un manager efficace

Inspirez vous des méthodes
de management de projet

Lisez : [Oser tenter de nouvelles pratiques](#)

CONCLUSION

En terminant ce court essai sur la management, on en mesure ses nombreuses limites. Chaque paragraphe mériterait un chapitre, chaque propos devrait être plus fouillé. Il s'agit plus d'une invitation à s'engager en réflexion qu'un guide exhaustif de bonnes pratiques. C'est une ouverture vers des pistes d'inspiration.

Je vous suggère de retenir le scénario de travail suivant :

1. Manager, est-ce un métier pour vous ?
2. Quelles sont les compétences que vous devez acquérir ?
3. Comment optimiser votre temps ?
4. Comment développer l'intelligence collective de votre équipe ?
5. Quelles sont les difficultés relationnelles et comment les surmonter ?
6. Comment développer votre leadership ?
7. Quelles sont les caractéristiques du management de projet à vous approprier ?

Manager en intelligence collective consiste à aller chercher le meilleur de son équipe, tout ce qui demeure camouflé derrière les habitudes et les masques. Pour vous, manager, cela signifie clarifier votre rôle, vos priorités, vos outils, trouver votre identité, travailler votre attitude, développer votre écoute multi-canal, privilégier la capacité de chacun à apporter une contribution à l'édifice, en reléguant votre propre ego à sa juste place de coordinateur, animateur.

Dans les 2 anecdotes racontées en début de ce document, où sont les caricatures, qui prend la posture du manager efficace ?

Nous nous retrouvons tous, à un moment ou un autre de notre vie, dans une situation plus ou moins choisie. Il peut arriver que nous «reprochions» à l'environnement de ne pas ressembler à nos aspirations, à notre chef de ne pas être au niveau. Peut-on changer nos pairs ou notre environnement ? C'est probablement impossible. **Seule la décision de changer - la décision du changement intérieur - est à notre portée.** Il existe un prix à payer, car pas de changement sans prise de risque et d'aventure de sa propre vie. Inventer sa légende personnelle. **Devenez le manager efficace que vous rêvez, indépendamment de celui que vous avez.** En grandissant dans votre job, vous faites grandir alentour. Affaire de responsabilité, affaire de conduite de vie, affaire grande et fragile...

Vous pouvez ajouter votre commentaire au débat :

«Pour vous, qu'est-ce qu'un manager efficace ?»

J'espère que vous avez trouvé quelques bonnes pistes après cette lecture :-)

ANNEXE 1 - BIBLIOGRAPHIE

Titre

Auteur

Développement personnel (en français)

Qui a piqué mon fromage ?	<i>Johnson Spencer</i>
Dieu voyage toujours incognito	<i>Laurent Gounelle</i>
Les quatre accords toltèques	<i>Don Miguel Ruiz</i>
Le Bonheur selon Confucius	<i>Yu Dan</i>
L'Ethique ou le chaos ?	<i>Jean-Louis Dherse</i>
Le voyage d'Hector	<i>Francois Lelord</i>
Le pouvoir du moment présent	<i>Eckhart Tolle</i>
Les arbres de connaissances	<i>Michel Authier</i>
Lire vite et bien	<i>Bettina Soulez</i>
L'homme qui voulait être heureux	<i>Laurent Gounelle</i>
L'amour, la solitude	<i>André Comte-Sponville</i>
L'Équilibriste	<i>Hubler Eric</i>
L'Art du bonheur : Sagesse et sérénité au quotidien	<i>S. S. le Dalai-Lama</i>
La semaine de 4 heures	<i>Timothy Ferriss</i>
Un testament espagnol	<i>Arthur Koestler</i>
Petit guide à l'usage des gens intelligents qui ne se trouvent pas très doués	<i>Béatrice Millère</i>
Le chemin vers le sommet	<i>Sébastien Night</i>
Changer d'altitude	<i>Bertrand Piccard</i>
Petit traité de vie intérieure	<i>Frédéric Lenoir</i>
Les 5 grands rêves de vie	<i>John Strelecky</i>

Développement personnel (english)

The 7 Habits of Highly Effective People	<i>Stephen R. Covey</i>
The 48 laws of power	<i>Robert Greene</i>
Silicon Valley Fever	<i>Out Of Print</i>
Principle Centered Leadership	<i>Stephen R. Covey</i>
Yes or No: The Guide to Better Decisions	<i>Spencer, M.D. Johnson</i>
The dilbert principle & the dilbert future set	<i>Scott Adams</i>
The Seven Habits of Highly Effective Families	<i>Stephen R. Covey</i>
The One Minute Manager	<i>Kenneth Blanchard</i>
Inside the Tornado	<i>Geoffrey A. Moore</i>

Grands desseins

C'était De Gaulle, tome 1
Steve Jobs
Napoléon Bonaparte
Talleyrand
Conversations avec moi-même
Les carnets de Théodore Monod
La grande implosion

Alain Peyrefitte
Walter Isaacson
Pascale Fautrier
Georges Bordonove
Nelson Mandela
Théodore Monod
Pierre Thuillier

Ecrits par les amis

Un point bleu dans les ondes
Les rites dans l'entreprise
Le temps et ses usages
101 idées reçues sur l'écologie
The Freedom Economy

Nicolas de Rauglaudre
Christian Loridon + xxx
Nicolas de Rauglaudre
Pascal de Rauglaudre
Ron Mackintosh + xxx

Management, projets, coaching

Les groupes Mastermind, accélérateurs de réussite
L'Intelligence collective en action
Le métier de coach : Spécificités, rôles, compétences
Le coaching
L'analyse transactionnelle
L'Entreprise virtuelle
Travail et activités à distance
L'Avenir du management
Bienheureux les fêlés
La Passion de créer
La révolte du pronetariat
L'Auto qui n'existait pas
L'entreprise contre la pauvreté
Traction

Laurent de Rauglaudre + xxx
Vincent Lenhardt
François Delivré
Pierre Angel
Alain Cardon
Denis Ettighoffer
Alain Béréziat
Peter Drucker
Philippe Bloch
Paul Ricard
Joël de Rosnay
Christophe Midler
Jacques Baratier
Gino Wickman