

SOMMAIRE

Préface	11
Des critères... sinon rien !	11
Introduction	13
Chapitre 1 – Le modèle de management solution/résultat	15
Un manager impose le résultat et délègue les solutions	15
La différence entre managers par les résultats et par les solutions	16
Les managers X et les managers Y	18
Où s'arrête le résultat, où commence la solution ?	20
Pourquoi diriger par les résultats ?	22
La différence entre solution et résultat dépend du contexte	23
L'entonnoir du management	24
Passage des critères aux solutions : le point névralgique du modèle	27
Un modèle à sens unique	30
Comment un manager aboutit-il à des critères ?	35
La formulation des critères	37
Un modèle tridimensionnel	41
Les trois niveaux du management	44
Deux exercices	49
Chapitre 2 – Résultat et solution : une distinction cruciale	51
Quand un comportement autoritaire est-il abusif ou justifié ?	51
Le conflit concerne-t-il la solution ou le résultat ?	53
Diriger par les résultats garantit la créativité	55
Droits et devoirs du chef et du collaborateur	58
Le système de rémunération est-il compatible avec les objectifs de la société ?	60

Chapitre 3 – La vision	67
Pourquoi la vision est-elle primordiale dans ce livre ?	67
Qu'est-ce qu'une vision et pourquoi est-elle importante ?	68
Comment aboutir à une vision ?	76
Comment formuler une vision motivante ?	80
Chapitre 4 – Quand faut-il diriger par le qualitatif, quand par le quantitatif ?	107
Scénario de réussite	107
Scénario de l'échec	109
Mémo	111
Chapitre 5 – Comment convaincre vos collaborateurs de votre vision ?	113
Un piège à éviter	114
La solution est une prison mentale	114
Pourquoi les managers veulent conserver le « faire »	115
Poussez le problème, tirez à vous les solutions	117
Comment vendre une vision sans manipuler ?	119
Communiquer et non vendre les mauvaises nouvelles	126
Mémo	127
Chapitre 6 – Comment convaincre votre chef et vos collègues de votre vision ?	129
Passez un accord bilatéral	129
Soyez concret et précis	129
Les problèmes potentiels	132
La stratégie de « vente sans pouvoir » n'est pas toujours conseillée	135
Mémo	136
Chapitre 7 – Comment gérer la résistance au changement ?	139
Qui donne peut demander	139
Qui offre des garanties peut formuler des exigences	140
Prenez la résistance au sérieux	144

Qui questionne dirige, qui parle le premier perd	145
Qui est faible peut devenir fort	146
Le choix du vocabulaire	147
Parlez d'égal à égal : ne prêchez pas	148
Chapitre 8 – Le management par les résultats oblige à déléguer	149
Une mode récente	149
La check-list de la délégation	150
Que signifie déléguer ?	151
Quatre conditions préalables pour déléguer	154
Le dilemme de la délégation	158
Le paradoxe de la délégation	161
Postface	163