

SOMMAIRE

<i>INTRODUCTION</i>	11
---------------------------	----

I

APPRENDRE À APPRENDRE

Les grands défauts de la pensée	16
1 – La meilleure façon d’avoir raison et les différentes formes d’esprit	18
2 – Pourquoi et comment apprendre ?	20
3 – Développer son attention pour mieux mémoriser	22
4 – S’approprier l’information	24
5 – Réactiver sa mémoire	25
6 – Lire plus vite	27
7 – Sortir des impasses par la dialectique	29
8 – Surmonter la complexité par les approches paradoxales	33
9 – Pour résoudre les problèmes, rechercher les causes ou les solutions ?	35
10 – Être créatif et se remuer les méninges pour innover	38

II

DÉCIDER ET AGIR

Lever les principaux freins à l’action	42
11 – Faire son possible ? Ou chercher à faire l’impossible ?	44
12 – Devenir un décideur	46
13 – Prendre et garder l’initiative	48
14 – Être entreprenant	50
15 – Développer son savoir-faire et le faire savoir	51
16 – Faire des choix pour être efficace	53
17 – Engagement ou neutralité ?	55
18 – Promettre et tenir ses promesses	57
19 – Être enthousiaste pour rendre enthousiaste	59
20 – Être énergique	61
21 – Être patient	63
22 – Comment faire pour ne pas désespérer ni faire désespérer face à l’infortune ?	65
23 – Gérer les peurs et prendre des risques	67
24 – Comment développer son courage ?	69

III

COMMUNIQUER

Mettre en commun pour communiquer	72
25 – Quand dire oui et quand dire non ?	74
26 – Les trois outils de base de la communication	76
27 – Pratiquer l’écoute active	78
28 – Savoir reformuler et questionner	80
29 – Être empathique	83
30 – Accueillir	86
31 – La politesse d’entreprise	88
32 – Tutoyer ou vouvoyer ? Trouver les bonnes distances	90
33 – Aider ou se faire aider ?	92
34 – Mener un entretien d’aide efficace	94

IV CONVAINCRE ET INFLUENCER

Dominer son trac en public	98
35 – Jouer de sa voix	100
36 – Convaincre ou persuader ?	103
37 – S'autoriser à improviser	106
38 – Savoir écrire	108
39 – L'art d'être concis et « lisible »	110
40 – Douter ou affirmer ? Comment annoncer une mauvaise nouvelle ?	112
41 – Plaire et séduire	114
42 – Influencer ses interlocuteurs	117
43 – Valoriser son image par la dynamique vestimentaire	120
44 – La gestuologie et le langage du corps	122
45 – Négocier et vendre	125

V AVOIR DE L'AUTORITÉ

La vraie nature du pouvoir	128
46 – Les diverses formes d'autorité	130
47 – Prendre le pouvoir	132
48 – Exercer et garder le pouvoir	134
49 – Faut-il se faire respecter ou craindre comme un personnage hiératique ?	136
50 – Pour être crédible, faut-il faire état de ses titres ?	138
51 – Faut-il chercher à se faire aimer ou respecter ?	140
52 – Sentir pour manager	142
53 – Ce qui fait perdre le pouvoir	144
54 – L'autorité sans autoritarisme	146

VI NÉGOCIER LES CONFLITS

Les comportements d'agression	148
55 – Faut-il montrer sa force ?	151
56 – Faire face à l'agression et à la colère. La gestion des réclamations et des injures	153
57 – Les comportements de soumission	155
58 – Refuser de se soumettre	157
59 – Les comportements de manipulation	159
60 – Comment contrer la manipulation ?	162
61 – Être « assertif » en s'affirmant tranquillement	164
62 – Comment alterner au mieux les comportements ?	166
63 – Créer un bon climat de négociation	168
64 – Résoudre assertivement les conflits humains	171
65 – Distinguer les critiques justifiées des critiques injustifiées	174

VII (SE) MOTIVER

(Se) Motiver	178
66 – Comment motiver et gérer l'insatisfaction ?	181
67 – L'argent est-il un facteur de motivation ?	183

VIII METTRE EN CONFIANCE

Faire clarifier les menaces et les rumeurs	186
68 – Se faire obéir	189
69 – Jusqu'où obéir et quand désobéir ?	191
70 – Informer et expliquer	193
71 – Recentrer les situations « Ici et maintenant »	195
72 – (Se) Donner des règles du jeu, et se maîtriser	199

IX**RASSEMBLER AUTOUR DE SOI**

Se rendre accessible.....	202
73 – Jouer des ressemblances pour (s’)intégrer.....	204
74 – Faut-il diviser pour régner ? Du système hiérarchique et de ses limites.....	206
75 – Maîtriser le cycle de vie des groupes.....	208
76 – Savoir bien s’entourer pour constituer une véritable équipe.....	210
77 – Savoir recruter.....	212
78 – Réussir ses entretiens d’embauche et savoir se faire recruter.....	214
79 – Préserver sa solitude ou travailler en équipe ?.....	216
80 – Éliminer les féodalités d’entreprise.....	218
81 – Savoir animer une réunion de travail.....	220
82 – Le divorce des équipes : trahisons, séparations, licenciements.....	222
83 – Savoir se dessaisir de ses meilleurs éléments.....	224

X**RECONNAÎTRE**

D’où vient le besoin de reconnaissance et quelle forme d’estime rechercher ?.....	226
84 – Que reconnaître et qui respecter ?.....	228
85 – Donner des signes de reconnaissance et savoir toucher pour être charismatique.....	230
86 – Estimer et respecter les autres.....	232
87 – Doit-on s’affliger d’être méconnu ?.....	234
88 – Savoir accepter les compliments.....	236
89 – Flatteries et fausses reconnaissances. Jusqu’où dire la vérité ?.....	238

XI**RESPONSABILISER**

Être responsable et prendre l’initiative.....	240
90 – Responsabiliser.....	242
91 – Faire confiance.....	244
92 – Dédramatiser les enjeux : du bon usage de la joie, de la légèreté et du rire.....	246
93 – Définir des objectifs opérationnels.....	248
94 – Déléguer.....	251
95 – Méfiances et contrôles.....	254

XII**AIDER LES AUTRES À SE RÉALISER**

Comment bien servir ses supérieurs et son entreprise : quand leur obéir et quand les quitter ?.....	256
96 – Se mettre au service de ses collaborateurs et leur rendre service.....	258
97 – Savoir partir à temps et préparer sa succession.....	260
98 – De l’abnégation en entreprise.....	262

XIII**ÉVALUER LES PERFORMANCES**

Savoir critiquer sans être trop critique.....	264
99 – Jusqu’où pousser l’indulgence ?.....	266
100 – Que prendre en compte dans un entretien d’évaluation des performances ?.....	268
101 – Faut-il cacher ou avouer ses erreurs ?.....	270
102 – Comment se corriger et dominer ses erreurs ?.....	272
103 – Comment réagir aux erreurs des autres et aider ses collaborateurs à corriger leurs erreurs ?.....	274
104 – Maîtriser ses succès et en changer les règles.....	276
105 – Ce qui empêche de bien attribuer les résultats.....	278

106 – La bonne attribution des succès et des échecs	280
107 – Punir et (se) sanctionner	282
108 – Comment bien estimer les succès	284
109 – Récompenser et vouloir être récompensé	285

XIV

FORMER ET CHANGER

Prendre conscience de ses atouts et accepter ses limites	288
110 – Jusqu'où imiter ? Faut-il craindre les influences ?	290
111 – Faire face aux crises de transformations organisationnelles	292
112 – Que changer ?	294
113 – Comment changer ? Régressions et progressions	296
114 – Du rythme des changements : l'apprentissage par la méthode des petits pas	298
115 – Faire changer et évoluer ses collaborateurs	301
116 – Devenir un manager formateur pour développer ses collaborateurs	304
117 – Lever le mythe du naturel pour (faire) progresser	306
118 – Bien se faire conseiller	307

XV

S'ADAPTER À LA VARIÉTÉ DES SITUATIONS

Quelle vision de « l'homme au travail » avez-vous ?	310
119 – Découvrir son style de direction selon la grille manageriale de Black et Mouton	312
120 – Repérer les différents niveaux de développement de ses collaborateurs et y adapter son style de management	314
121 – Quand et comment être directif, persuasif, participatif et déléguatif ?	317
122 – Distinguer les modes de pensée des « cerveaux gauches » et des « cerveaux droits »	319
123 – Quel usage faire de ses trois cerveaux historiques ?	321
124 – Comprendre mieux l'ambiguïté et les préférences cérébrales de ses interlocuteurs par le modèle Herrmann des « quatre cerveaux »	323
125 – Comprendre les registres sensoriels grâce à la P.N.L.	325
126 – Être un généraliste ou se spécialiser ?	326
127 – S'adapter aux spécificités culturelles et internationales	328

XVI

GÉRER SON STRESS ET SON TEMPS

Identifier ses facteurs et ses symptômes de stress	332
128 – Apprendre à se reposer et à se relaxer	335
129 – Bien vivre son âge	337
130 – Cinq lois pour gérer son temps et savoir se recentrer sur l'essentiel	339
131 – Prévoir ses activités et planifier ses objectifs de vie	341
132 – Lutter contre les interruptions et les différés	343
133 – Être efficace, c'est-à-dire efficace au bon moment	345
134 – Tenir compte de ses rythmes biologique	347

XVII

SE DONNER UNE ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

Avoir le respect de la qualité	350
135 – Donner du sens à son existence et à celle des autres. Manager des projets	352
136 – Faire rêver	354
137 – Réaliser sa vocation	356
138 – Les voies du succès et de la fortune. Bien gérer sa carrière	359
139 – Pour une éthique d'entreprise : Le manager honnête homme	361
140 – Être un homme de devoir ou de conscience ?	363
141 – Être un manager philosophe	365

CONCLUSION

Manager d'hier... et manager d'aujourd'hui, exercice de synthèse	367
Index des mots clés	370