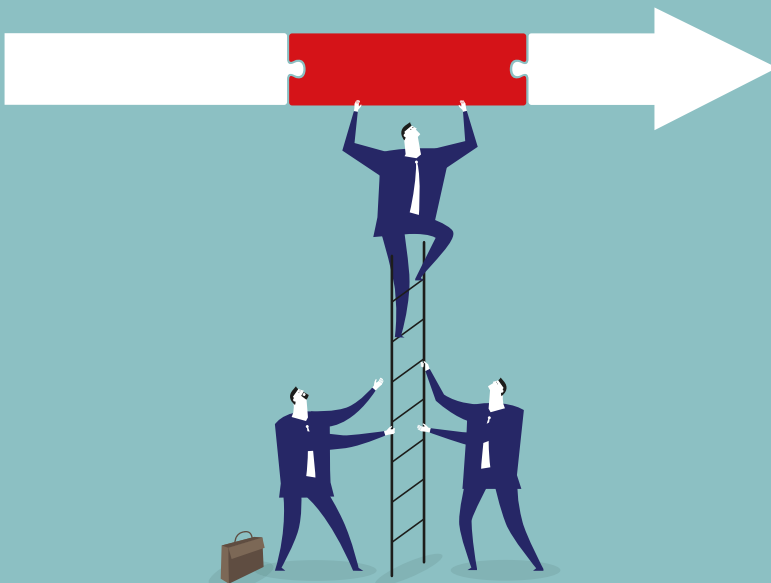


**LAURENT ODDOUX**

Anne-Sophie Colemont • Marie-Pascale Martorell • Pascale Vénara

# TRANSFORMER L'ENTREPRISE

En relevant le défi de la performance  
humaine et soutenable



EYROLLES

# OSEZ LA CONFIANCE ET LA CO-CONSTRUCTION

À l'heure où la compétitivité économique, les événements socio-politiques et les mutations technologiques viennent bouleverser la façon de penser le travail, l'entreprise cherche à la fois à se sécuriser et à se réinventer. Les notions d'entreprise libérée, bienveillante, 3.0, positive ou encore humaniste voient ainsi le jour : *Transformer l'entreprise* s'inscrit dans cette tendance.

Parce que **la dimension humaine est la clé pour transformer l'entreprise**, les auteurs dévoilent dans cet ouvrage toutes les pistes pour construire une performance soutenable :

- développer la confiance et la co-construction entre les membres ;
- appréhender de façon simple la complexité des transformations ;
- remettre l'humain au cœur des évolutions.

---

Coach, superviseur et consultant, **Laurent Oddoux** est cofondateur du cabinet Trajectories. Depuis 2005, il a accompagné une centaine d'équipes dirigeantes. Cette expérience lui a permis de mieux comprendre la dynamique des dirigeants et leur impact sur la performance globale de l'entreprise.

**Anne-Sophie Colemont** a une double expérience de DRH et de coach. Elle accompagne des équipes dirigeantes et des managers dans leurs enjeux de transformation.

Après une première carrière en gestion, **Marie-Pascale Martorell** devient coach et thérapeute. Elle est l'auteure d'un ouvrage sur le coaching et les neurosciences.

Après une carrière à l'international dans des grands groupes, **Pascale Vénara**, coach de dirigeants et psychologue du travail, a cofondé l'Institut de Prévention du Burn out.



[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

[www.trajectories.com](http://www.trajectories.com)

# **Transformer l'entreprise**

*En relevant le défi de la performance  
humaine et soutenable*

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

## Des mêmes auteurs

Laurent Oddoux, *Les cinq dimensions du stress, Agir contre le stress fléau, préserver le stress énergie*, InterEditions, 2011.

Laurent Oddoux, *Faire réussir les acteurs clés de l'entreprise*, InterEditions, 2016.

Marie-Pascale Martorell, *Coachier grâce aux neurosciences*, Studyrama, 2016.

Pascale Vénara dans le livre de Michel Delbrouck, *Comment traiter le burn-out ? Principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel*, De Boeck, 2011.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017  
ISBN : 978-2-212-56595-9

**Laurent Oddoux  
et  
Anne-Sophie Colemont,  
Marie-Pascale Martorell,  
Pascale Vénara.**

# **Transformer l'entreprise**

***En relevant le défi de la performance  
humaine et soutenable***

**EYROLLES**





# PRÉFACE

---

Depuis plus de dix ans, nous accompagnons, au sein du cabinet Trajectives, des organisations qui ont choisi d'engager des transformations pour créer de nouvelles façons de travailler ensemble, agiles et confiantes dans leur capacité à rebondir et à imaginer leur futur, conscientes aussi du courage que cela requiert. Elles inspirent les collaborateurs, les jeunes générations qui demandent du sens, de l'autonomie, et surtout une qualité relationnelle donnant le sourire et l'envie.

En rejoignant Laurent Oddoux dans l'écriture de ce livre, nous avons éprouvé le plaisir de partager avec vous notre conviction que le capital humain devient à la fois la re-source et la première richesse à préserver et faire fructifier. Vous verrez comment l'intelligence émotionnelle et relationnelle vient servir l'intelligence collective. Vous pourrez constater la puissance du travail collaboratif en vous appuyant sur la confiance, les émotions, les besoins et les envies de chacun. Vous vous laisserez surprendre par des exemples de résultats qui dépassent largement les attentes.

Tout au long de ces pages, nous avons été animés par la volonté de vous transmettre notre expérience, ce que nous avons co-créé avec nos clients, imaginé avec eux et pour eux. Ce que nous dévoilons est le fruit de moments empreints de vulnérabilité et d'audace.

Pour faciliter la lecture de cet ouvrage, nous proposons des repères, des clés de lecture ordonnées et des modes opératoires accessibles. Non pas pour révolutionner le monde de demain, mais pour que vous, dirigeants et managers, puissiez agir dès aujourd'hui dans votre environnement actuel.

C'est à vous maintenant de lire, de choisir et d'expérimenter... avec, nous l'espérons de la joie et de surprenantes découvertes lors de ce voyage au pays de la Transformation.

Anne-Sophie Colemont  
Marie-Pascale Martorell  
Pascale Vénara





## Introduction

# DONNER UNE DIMENSION HUMAINE À LA PERFORMANCE

---

Avouons-le discrètement : « mettre l'humain au cœur du système », selon l'expression consacrée, « Ressources humaines », selon une autre terminologie communément admise, autant de concepts généreux mais que vous, les managers, nous les coachs, voyons finalement assez peu dans la réalité quotidienne.

Certes, de nombreuses tentatives, et certaines fructueuses, permettent d'améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs. Des DRH ont marqué leur engagement en renommant leur titre *chief happiness officer* ou *happy team leader*. Mais le spectre des résultats, l'impératif d'une performance à l'échelle locale comme internationale viennent très souvent malmener ces préoccupations humanistes.

Dans ce livre, nous avons la volonté de vous apporter des éclairages et des outils pour que vous puissiez inventer votre façon de maintenir la performance dans la durée. Et nous partons du postulat qu'il s'agit de créer une boucle vertueuse entre confiance et performance. N'est-ce pas là votre défi quotidien ?

Que vous soyez dans un grand groupe, une PME ou une start-up, une entreprise traditionnelle ou dite « libérée », votre chiffre d'affaires, Comex ou Codir attend de vous une présence et une réactivité à la fois dans l'opérationnel et dans les enjeux de transformation stratégique. Face à cette attente, quel que soit votre niveau managérial ou votre champ d'intervention, vous pouvez parfois vous sentir impuissant à agir avec les moyens mis à votre disposition. Vous aimeriez disposer de plus grandes marges de manœuvre pour choisir ou décider. Vous devez aussi veiller à votre équilibre, éviter de vous épuiser ou d'épuiser vos collaborateurs.

Notre intention est de vous aider à trouver, voire retrouver, votre motivation et surtout les moyens pour mener à terme de bons et beaux projets. Vous découvrirez comment développer le potentiel de vos équipes, comment inventer une nouvelle façon de travailler ensemble, d'être ensemble, au service des enjeux du business. C'est-à-dire comment favoriser les contributions individuelles, la construction collaborative d'une organisation inspirée et inspirante, comment cultiver la qualité des liens entre les personnes, les équipes et avec les clients.

Chapitre par chapitre, vous pourrez aborder progressivement et de façon pragmatique notre concept de « performance humaine et soutenable ». Ces trois termes sont les piliers fondateurs de notre pensée et de notre démarche. Nous avons choisi le terme de « performance » pour parler de réussites chiffrées ou encore de la manière dont les résultats sont atteints, tel un acteur ou un danseur qui fournira sur scène une « belle performance ». La notion de « performance humaine » vient souligner notre conviction que mettre l'être humain et les relations humaines au cœur de la transformation est un des défis le plus stratégique. Enfin la notion de « performance soutenable » est celle que nous retiendrons souvent dans ce livre car elle révèle deux enjeux pour les organisations et donc les managers :

- > être capable de porter le sens de la performance, poser les convictions (soutenance) ;
- > éviter l'« in-soutenable », viser la pérennité en prenant soin de l'écologie des équipes.

La performance soutenable se déploie dans un périmètre délimité par trois repères qui doivent souvent être tenus simultanément et qui font chacun l'objet d'une partie du livre.

- > L'axe de la continuation, horizontal, est plutôt centré sur le futur immédiat, le monde du connu (être dans le juste rythme du marché, de l'entreprise, des cycles économiques, mettre en place des plans de route, des indicateurs de pilotage...).
- > L'axe de la modification, vertical, est plutôt tourné vers le questionnement, la remise en question du présent pour impacter le futur lointain. C'est le monde de l'inconnu (penser le coup d'après, élaborer une nouvelle vision ou stratégie...).

- > L'espace de la transformation qui se trouve à la croisée de la continuation et de la modification est le creuset de l'ajustement optimal. Il demande de différencier ces deux axes pour les faire coexister avec agilité. C'est le monde de l'incertain.



**Figure 1**

C'est là que se situe toute la complexité de votre fonction. Grâce à cette agilité, la quête de « performance soutenable » devient réaliste. Et c'est pour cela qu'il vous faut prendre soin de vous comme de vos équipes par une écologie de la personne, écologie que nous évoquerons tout au long de cet ouvrage.

Depuis 2005, Trajectives a accompagné plus de soixante-dix équipes dirigeantes dans une vingtaine des groupes nationaux du CAC 40, dans des groupes internationaux et dans de plus petites organisations. Cette expérience nous permet de mieux comprendre la dynamique des équipes dirigeantes et leur impact sur la performance globale de l'entreprise. C'est dans cette aventure que nous vous emmenons...



# **Partie 1**

La performance  
humaine  
et soutenable  
dans le monde  
de la continuation

Dans son livre<sup>1</sup>, Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe à Paris, docteur en psychologie et en management, préconise de « traiter les gens avec grâce afin qu'ils agissent avec audace ».

### À savoir

Isaac Getz a largement contribué à faire connaître le concept de l'entreprise libérée auprès des RH et du management. Si ce type d'actualité vous intéresse, retenez son nom, lisez-le et faites-vous un avis. Son thème : l'entreprise libérée repose sur la vision-rêve d'un patron et de collaborateurs proactifs, en autocontrôle autour d'un projet collectif où chacun se sent partie prenante. Une idée clé : L'entreprise est libérée parce que son patron est un libérateur. C'est pour lui – ou pour elle – une démarche de transformation personnelle dans le lâcher-prise tout en étant mandaté, entouré et accompagné pour réussir sa libération.

Plusieurs patrons d'entreprises, notamment en France, ont fait ce pari du changement radical avec succès, souvent à la suite d'une forte crise. Chacune de ces entreprises a inventé un mode d'organisation spécifique, l'entreprise libérée n'est donc pas un modèle mais plutôt une philosophie entrepreneuriale. C'est un concept séduisant car il repose sur l'autonomie individuelle, le travail collaboratif, l'intelligence collective et un cadre favorisant la confiance et les liens.

Nous nous inscrivons dans cette vision et vous décrivons dans la troisième partie de ce livre comment faciliter une profonde transformation, avec circonspection. Et si vous n'êtes pas nécessairement le patron de votre entreprise, vous avez néanmoins à inscrire vos initiatives et vos actes managériaux en tenant compte de son mode de fonctionnement, de sa culture.

Entreprise « du 4<sup>e</sup> type », « libérée », « humaniste », « classique », nous pourrions multiplier les qualificatifs et les expressions accolées à cette structure qui nous occupe, l'entreprise. De quoi parlons-nous au juste ? L'étymologie de ce mot indique qu'il s'agit d'un dérivé de *entreprendre*, dans le sens de « prendre entre ses mains » qui, vers le XV<sup>e</sup> siècle, évolue vers « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif ». Et c'est bien de cela qu'il s'agit, prendre des risques, relever des défis, oser viser un objectif.

<sup>1</sup> *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, « Champs Essai », 2013.

L'entreprise est viscéralement liée à la performance qui lui permet à la fois de se maintenir en vie et aussi de se développer.

Pour ce faire, trois thématiques transverses sont au cœur de votre rôle de manager :

- > les différents types de changement que vous avez à mener ;
- > les différents types de décision que l'on attend de vous ;
- > la manière dont vous incarnez l'autorité.

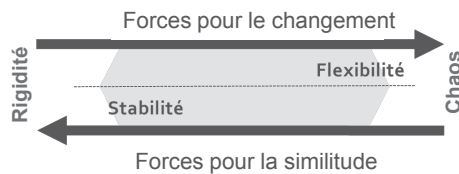
Vous y serez confronté aussi bien dans l'axe de la continuation que dans celui de la modification ou de la transformation. Que vous soyez focalisé sur votre quotidien (monde du connu), sur l'exploration du futur (monde de l'inconnu) ou sur l'équilibre entre les deux quand vous vous engagez dans la transformation (monde de l'incertain), vous devez comprendre ce qu'est le changement, comment décider et, pour cela, quelle posture d'autorité adopter.

Commençons par la première thématique, piloter la dynamique du changement et de ses résistances afin de mobiliser pour le futur.

Construire à partir du présent pour engager des équipes suppose, en tant que dirigeant ou manager, de connaître les lois des systèmes vivants que sont les organisations et plus particulièrement la loi de l'homéostasie<sup>1</sup>.

Cette notion permet de comprendre que les résistances sont souvent des énergies à réorienter.

La gestion du changement, nécessaire à la réalisation d'un projet, demande une compréhension des polarités en jeu :



**Figure 2**

<sup>1</sup> L'homéostasie est un terme provenant du monde de la biologie, utilisé aujourd'hui dans les organisations. Il se réfère aux mouvements correcteurs (négatifs et positifs) qu'un organisme ou un système met en place pour revenir à la stabilité et à un état de normalité.

Comme vous pouvez le voir sur la figure 2, deux forces en présence s'opposent : les forces pour le changement et les forces de non-changement.

- > *Les forces pour le changement* impliquent toujours de l'information pour la réussite du changement. Autrement dit, le changement peut se produire parce que les acteurs ont des réponses chargées de sens à leurs questions. Ils savent pour quoi ils se mettent en mouvement et s'impliquent, même si ce « pour quoi » correspond à des valeurs différentes pour les uns et les autres (solidarité, réalisation personnelle, loyauté, défi, etc.).
- > *Les forces pour la similitude ou le non-changement* sont souvent identifiées par les agents du changement en tant que résistances. Mais la résistance n'est pas une absence d'énergie, c'est une énergie dirigée dans une direction différente. Les résistances ne sont pas juste des freins. Elles ont une fonction utile dans la dynamique du changement car elles mettent au jour les besoins d'un système : besoin de sens, d'information, de compétences ou bien encore les valeurs dissonantes entre les acteurs du changement.

Par exemple, si vous vous attachez à découvrir quel est le besoin de votre équipe derrière la manifestation de son désaccord ou le besoin d'un collaborateur caché derrière la question qu'il vous pose pour la énième fois, vous aurez un levier puissant pour faciliter l'engagement dans le changement.

Nous verrons à plusieurs reprises l'importance de comprendre la dynamique des résistances, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des décisions prises dans un environnement incertain. Les résistances ont une fonction utile dans la dynamique du changement. S'il est illusoire d'imaginer que les résistances disparaissent une bonne fois pour toutes, il est réaliste d'imaginer qu'elles peuvent être érodées et retournées en énergie positive une fois qu'elles ont été considérées et traitées.

La seconde thématique transverse concerne deux modèles de décision pour accroître le potentiel d'exécution des décisions prises.

Comment appréhender la difficulté objective de prendre des décisions dans un environnement reconnu par tous comme complexe ? Nous verrons qu'il existe deux grands types de décisions. Le premier demande une capacité à intégrer avec intelligence tous les éléments d'une situation : saisir les opportunités, s'ajuster aux réalités d'un environnement en perpétuel changement tout en préservant les essentiels. Le second



type de décision demande plutôt de renoncer à une partie de l'expertise traditionnellement mise au service de la préparation en amont de la décision, de décider plus rapidement et d'investir *a posteriori* de la prise de décision pour faire en sorte que la décision prise soit la bonne. Il s'agit de décider sans la certitude d'avoir pris la « bonne » décision, car celle-ci se construit en chemin.

Enfin la dernière thématique a trait à l'autorité.

Pour clarifier la notion d'autorité, nous la distinguons de deux autres notions qui y sont fréquemment associées, le pouvoir et le charisme.

- > Le pouvoir est accordé par les statuts, le titre et les modalités de gouvernance qui l'officialise. Il peut également se prendre. Il donne la légitimité pour l'exercice de l'autorité en accord avec les règles de l'organisation.
- > L'autorité, étymologiquement, c'est la capacité de faire grandir (*authoritas* en latin). Elle est reconnue et accordée à la personne par ceux qui acceptent de s'y soumettre. L'autorité n'est ni imposée par la contrainte, ni négociée de manière démocratique. L'autorité est la possibilité qu'a une personne d'agir sur les autres sans que ces autres réagissent contre elle en retour, alors qu'ils sont capables de le faire.
- > Le charisme, c'est le courage d'être, la confiance que l'on inspire de par son alignement entre sa vision et sa capacité à être exemplaire dans ses décisions, ses actes. C'est également la capacité à être aligné avec son humanité, autrement dit sa vulnérabilité et son audace.

Nous avons identifié trois formes de pouvoir qui ont traversé l'histoire et ont accompagné, provoqué les changements de notre société comme celui de nos organisations :

- > le pouvoir monarchique : force de stabilité ;
- > le pouvoir démocratique : force de nouveauté ;
- > le pouvoir autocratique : force d'engagement.

Ces trois formes de pouvoir sont les fondations de la gouvernance, clé pour la performance d'un système. La gouvernance veille à la pondération de ces pouvoirs. Elle définit de manière dynamique l'équilibre entre trois besoins fondamentaux de tout système, équipe ou organisation :

- > le besoin de stabilité pour maintenir un certain nombre d'habitudes, de pratiques ou de croyances héritées du passé (axe « continuation ») ;

- > le besoin de nouveauté pour constamment explorer ses perspectives d'avenir afin de s'adapter aux changements qui affectent notre environnement (axe « modification ») ;
- > le besoin d'engagement pour arbitrer entre une volonté de rupture et une nécessité de permanence (espace de « transformation »).

Ces trois besoins se reflètent dans les trois formes de pouvoir.

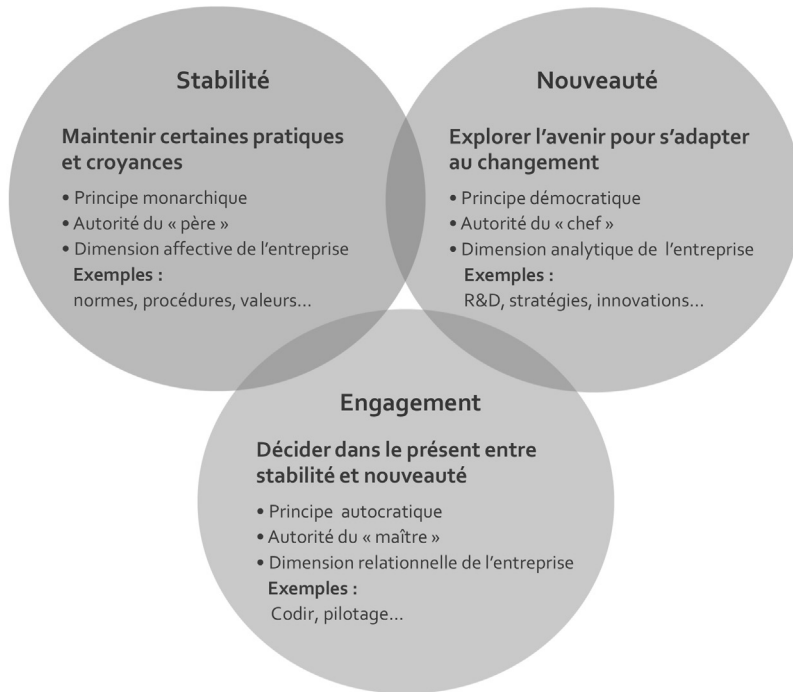


Figure 3

Au-delà du statut, ces trois formes de pouvoir s'incarnent à travers un type d'autorité associé. Pour insuffler cette performance humaine et soutenable, être dans la position la plus juste possible auprès de vos équipes, vous aurez donc tour à tour à exercer trois styles d'autorité :

- > le pouvoir monarchique : l'autorité de type « père » ;
- > le pouvoir démocratique : l'autorité de type « chef » ;
- > le pouvoir autocratique : l'autorité de type « maître ».

Nous les détaillerons dans chacune des trois premières parties de ce livre. Cette mise en perspective révélera comment la répartition de ces trois pouvoirs colore la gouvernance des organisations. Elle vous permettra de doser subtilement les différents types de pouvoir nécessaires à la vie de votre entreprise dans un environnement en mutation.

Abordons maintenant notre premier chapitre avec les incontournables du management dans la logique de la continuation. En tant que manager, il vous appartient d'entretenir la performance attendue de l'entreprise avec toutes les ressources qui permettent d'assurer les services et les missions courantes (les ventes, la production, toutes les connaissances maîtrisées, organisées...). Nous vous donnerons des clés pour conjuguer la tension omniprésente entre la qualité de vie au travail (QVT) et la performance, comme si vous teniez les deux fils d'un cerf-volant. Nous terminerons l'exploration de cet axe de la continuation par un outil, AILES, pour ne pas brûler vos cartouches dans la course à la performance. Il est destiné à prévenir le *burn-out* et réussir sans que le succès se retourne contre les membres de l'équipe.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Préface</b> .....	5
<b>Introduction Donner une dimension humaine à la performance</b> .....	7
<b>PARTIE 1 LA PERFORMANCE HUMAINE ET SOUTENABLE</b>	
<b>DANS LE MONDE DE LA CONTINUATION</b> .....	11
<b>Chapitre 1 &gt; Les incontournables à l'aune de la continuation</b> ...	19
Conduire le changement en continu.....	19
Décider dans le monde du connu.....	22
Incarner l'autorité dans le monde du connu.....	26
<b>Chapitre 2 &gt; Allier qualité de vie au travail et performance</b> .....	29
Soutenir les équipes dans la continuation.....	30
QVT et performance : 5 enjeux pour un fonctionnement efficace.....	31
Premier enjeu : la présence.....	31
Deuxième enjeu : la confrontation.....	36
Troisième enjeu : l'engagement.....	44
Quatrième enjeu : la responsabilité.....	46
Cinquième enjeu : la reconnaissance.....	48
<b>Chapitre 3 &gt; Ménager son équipe : l'approche AILES</b> .....	55
Réussir sans se brûler les ailes.....	56
Tout est bien... qui commence bien.....	57
Quand le <i>burn-out</i> s'installe.....	59
Ambitieux, puis dépendants.....	60
<i>Regard sur une situation réelle</i> .....	60
<i>Garde-fous : quelques pistes de travail</i> .....	61
Intelligents puis focalisés.....	62
<i>Regard sur une situation réelle</i> .....	64
<i>Garde-fous : quelques pistes de travail</i> .....	64
Légitimes puis surinvestis.....	66
<i>Regard sur une situation réelle</i> .....	67
<i>Garde-fous : quelques pistes de travail</i> .....	67
Énergiques puis sans limite.....	69
<i>Regard sur une situation réelle</i> .....	70
<i>Garde-fous : quelques pistes de travail</i> .....	70

Sûrs d'eux puis autodestructeurs .....	72
<i>Regard sur une situation réelle</i> .....	73
<i>Garde-fous : quelques pistes de travail</i> .....	73
En conclusion .....	74
<b>PARTIE 2 LA PERFORMANCE HUMAINE ET SOUTENABLE</b>	
<b>DANS LE MONDE DE LA MODIFICATION</b> .....	77
<b>Chapitre 4 &gt; Les incontournables à l'aune de la modification</b> ..	79
Conduire les modifications à travers les ruptures .....	79
Décider dans le monde « inconnu » .....	85
Incarner l'autorité dans le monde du « non-connu » .....	88
<b>Chapitre 5 &gt; Inspirer le désir de modification</b> .....	91
Étape 1 - Inspirez le désir de modification .....	93
<i>Pourquoi le rêve est-il indispensable ?</i> .....	93
<i>Faites passer du rêve à la vision</i> .....	94
<i>Comment faire ?</i> .....	95
<i>Communiquez et partagez la vision</i> .....	96
Étape 2 - Impactez chacun dans sa réalité .....	98
<i>Cherchez comment chacun est interpellé dans sa réalité</i> .....	98
<i>Comment faire ?</i> .....	98
<i>Admettez le fait que l'impact de cette vision sur chacun</i> <i>soit imprévisible et singulier</i> .....	101
Étape 3 - Impliquez chacune et chacun .....	102
<i>Organisez les réactions en axes stratégiques</i> .....	102
<i>Accompagnez chacun dans son engagement</i> .....	103
<i>Le coaching ou l'accompagnement individuel</i> .....	104
<i>Le coaching d'équipe</i> .....	105
<i>La supervision d'équipe</i> .....	105
<i>Le codéveloppement</i> .....	105
<i>La formation des managers avec leur équipe</i> .....	106
Étape 4 - Intégrez l'imprévu et reconnaissez les résultats .....	107
<b>Chapitre 6 &gt; Accompagner la modification : le modèle</b>	
<b>INSPIRE</b> .....	109
Les trois compétences cachées du leader .....	109
Être à l'aise avec ses limites .....	110
<i>Le lien qui, sans aliéner, libère</i> .....	112
<i>Pistes pour développer votre capacité à être à l'aise avec vos limites</i> .....	112
Être à l'aise avec le chaos .....	113
<i>Du chaos émerge toujours une forme simple</i> .....	113
<i>Pistes pour développer votre capacité à être à l'aise avec le chaos</i> .....	114
Être à l'aise avec le vide .....	115
<i>Le manque est plein d'attendus, le vide est plein d'inattendus</i> .....	115
<i>Pistes pour développer votre capacité à être à l'aise avec le vide</i> .....	117
La posture pour soutenir la mobilisation dans la durée .....	119

Maintenir le niveau d'engagement et d'énergie tout au long de l'action...	119
Amener les équipes à revenir régulièrement sur ce qui s'est passé.....	120
S'assurer que toute la diversité de l'équipe est utilisée.....	121
Encourager les équipes à devenir force de proposition.....	121
Inciter à faire connaître et reconnaître.....	122

**PARTIE 3 LA PERFORMANCE HUMAINE ET SOUTENABLE**

<b>DANS LE MONDE DE LA TRANSFORMATION.....</b>	<b>125</b>
--	------------

**Chapitre 7 > Les incontournables à l'aune de la transformation.....**

Conduire la dynamique de la transformation.....	131
Décider dans le monde de l'incertain.....	134
Incarner l'autorité dans le monde de l'incertain.....	138

**Chapitre 8 > L'accueil, pierre angulaire de la performance humaine et soutenable.....**

Les cinq arcs de la dynamique de l'accueil.....	144
Arc 1 : l'étonnement, être en veille permanente.....	147
<i>Routine et curiosité : préférences et comportements</i> .....	148
Arc 2 : l'adaptabilité, se tenir face à l'imprévu.....	150
<i>Refus et acceptation : préférences et comportements</i> .....	151
Arc 3 : la nuanciation, vivre dans la complexité.....	153
<i>Dualité et relativité : préférences et comportements</i> .....	154
Arc 4 : le raisonnement, penser toute la réalité.....	156
<i>Empirisme et réflexion logique : préférences et comportements</i> .....	157
Arc 5 : l'opinion personnelle, être clair avec son intention.....	159
<i>Identité sociale et conscience personnelle : préférences et comportements</i> .....	161
L'accueil, vecteur de la performance humaine et soutenable.....	164
La contribution de l'ÉTONNEMENT à l'innovation.....	166
La contribution de l'ADAPTABILITÉ à l'innovation.....	166
La contribution de la NUANCIATION à l'innovation.....	167
La contribution du RAISONNEMENT à l'innovation.....	168
La contribution de l'OPINION PERSONNELLE à l'innovation.....	169

**Chapitre 9 > Accompagner la transformation : quels styles managériaux pour accueillir la diversité ?.....**

Le « Nous de l'obéissance ».....	174
Pour quoi ce système est-il pertinent ? Quels sont les bénéfices attendus par le management ?.....	174
Quelles compétences managériales ? et quels écueils ?.....	174
Comment préserver les avantages de ce système et en sortir dès que nécessaire ?.....	176
Les compétences managériales incontournables pour sortir de ce système.....	176

Le « Nous de l'apprentissage » .....	176
Pour quoi ce système est-il pertinent ? Quels sont les bénéfices attendus par le management ? .....	177
Quelles compétences managériales et quels écueils ? .....	178
Comment préserver les avantages de ce système et en sortir dès que nécessaire ? .....	179
Les compétences managériales incontournables pour sortir de ce système .....	179
Le « Nous de la confrontation » .....	179
Pour quoi ce système est-il pertinent ? Quels sont les bénéfices attendus par le management ? .....	180
Quelles compétences managériales et quels écueils ? .....	180
Comment préserver les avantages de ce système et en sortir dès que nécessaire ? .....	182
Les compétences managériales incontournables pour sortir de ce système .....	182
Le « Nous de l'appartenance » .....	183
Pour quoi ce système est-il pertinent ? Quels sont les bénéfices attendus par le management ? .....	184
Quelles compétences managériales et quels écueils ? .....	185
Comment préserver les avantages de ce système et en sortir dès que nécessaire ? .....	186
Les compétences managériales incontournables pour sortir de ce système .....	186
Le « Nous de l'individuation » .....	187
Pour quoi ce système est-il pertinent ? Quels sont les bénéfices attendus par le management ? .....	187
Quelles compétences managériales et quels écueils ? .....	188
Comment préserver les avantages de ce système et en sortir dès que nécessaire ? .....	189
Les compétences managériales incontournables pour sortir de ce système .....	189
Le « Nous d'alliances » .....	190
Pour quoi ce système est-il pertinent ? Quels sont les bénéfices attendus par le management ? .....	190
Quelles compétences managériales et quels écueils ? .....	191
Comment préserver les avantages de ce système et en sortir dès que nécessaire ? .....	192
L'espace de l'agilité managériale .....	193
Pour quoi l'agilité managériale est-elle au cœur de tous les systèmes ? Quels sont les bénéfices attendus par le management ? ..	193
Quelles compétences managériales pour ce système spécifique .....	194
<b>Conclusion</b> .....	197
<b>Remerciements</b> .....	201