

ENTREPRISE

LIONEL BELLENGER

UN
NOUVEAU
MODÈLE
D'AUTORITÉ

L'autorité responsabilisante



Refonder l'autorité
sur l'engagement
et le respect

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
EDITEUR

LIONEL BELLENGER

L'autorité responsabilisante

**Refonder l'autorité
sur l'engagement et le respect**

**esf**
ÉDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin
Édition : Claire Cabaret
Relecture – correction : Anne Rémond
Composition : Myriam Dutheil

© 2014 ESF éditeur
Division de la société Intescia
52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux cedex

1^{re} édition 2014
www.esf-scienceshumaines.fr

ISBN : 978-2-7101-3628-6
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de trois parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins
92448 Issy-les-Moulineaux Cedex

Plan d'autoformation

Comment se servir de ce manuel de formation ?

Ce livre est constitué de trois parties :

– **La première partie**, intitulée « Comprendre les enjeux », apporte des éléments théoriques sur le thème du management indispensables avant toute mise en pratique.

– **La deuxième partie**, intitulée « Mettre en pratique », propose des grilles de lecture et des exercices afin de comprendre les différents styles de management utilisés au quotidien. À la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés nécessaires ;

– **La troisième partie**, intitulée « Pour aller plus loin », est constituée d'annexes permettant de visualiser un programme type de formation, d'un lexique des mots-clés et d'une bibliographie afin d'approfondir certains thèmes porteurs.

- 1 Lire l'introduction**, la conclusion et la table des matières.
- 2 Lire l'intégralité du livre.**
- 3 Relire le chapitre 2** « Les exercices de l'autorité » et sa partie 2 : « Commander dans l'entreprise ».
Faire l'exercice 2 « Le portrait du bon chef ».
- 4 Relire le chapitre 1** « Qu'est-ce que l'autorité ? », partie 3 « Au risque de l'obéissance ».
Faire l'exercice 1 « La gestuelle de l'autorité ».
- 5 Relire le chapitre 1** « Qu'est-ce que l'autorité ? », partie 2 « Au gré des théories de l'autorité ».
Faire l'exercice 3 « Autorité et soumission ».
- 6 Relire le chapitre 2** « Les exercices de l'autorité », partie 1 « Retrouver une place pour l'autorité dans l'éducation ».
Faire l'exercice 4 « Action-réaction ».

- 7** **Relire le chapitre 2** « Les exercices de l'autorité », partie 3 « L'autorité mise sous la coupe du leadership et au régime des “*soft skills*” ».
Faire l'exercice 5 « Harangue ».
- 8** **Relire le chapitre 3** « Responsabiliser par la coopération », partie 1 « Le sens des responsabilités, condition de l'autorité ».
Faire l'exercice 6 « La loi du marché : “*Word hard, play hard*” ».
- 9** **Relire le chapitre 3** « Responsabiliser par la coopération », partie 2 « Le sens de la réciprocité, condition de la coopération ».
Faire l'exercice 7 « *No managers* ».
- 10** **Relire l'ensemble du livre.**

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?	3
---	---

Plan d'autoformation	5
-----------------------------------	---

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	11
---------------------------	----

Chapitre 1. Qu'est-ce que l'autorité ?	15
1. Aux origines de l'autorité	17
2. Au gré des théories de l'autorité	28
3. Au risque de l'obéissance	42

Chapitre 2. Les exercices de l'autorité	57
1. Retrouver une place pour l'autorité dans l'éducation	58
2. Commander dans l'entreprise	80
3. L'autorité mise sous la coupe du leadership et au régime des « <i>soft skills</i> »	95

Chapitre 3. Responsabiliser par la coopération	109
1. Le sens des responsabilités, condition de l'autorité	112
2. Le sens de la réciprocité, condition de la coopération	130

Conclusion	141
-------------------------	-----

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1. La gestuelle de l'autorité	147
Exercice 2. Le portrait du bon chef	149
Exercice 3. Autorité et soumission	151
Exercice 4. Action-réaction	153
Exercice 5. Harangue	155
Exercice 6. La loi du marché : « <i>Work hard, play hard</i> »	157
Exercice 7. No managers	159

Corrigé des exercices	161
------------------------------------	-----

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation de deux jours	173
Lexique	177
Index	181
Bibliographie	185

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

« Le prince tient de ses sujets mêmes,
l'autorité qu'il a sur eux. »
Louis XIV

Ce qui est en question n'est pas seulement les manières d'exercer l'autorité, c'est le fondement même de l'autorité. « *La société autoritaire a vécu* », déclarait, en 2002, Dominique Boullier¹. Depuis le fort courant de rejet autoritaire qui s'est cristallisé à travers les événements de mai 1968, la montée d'une société plus participative et permissive a bousculé les repères, fragilisé les figures traditionnelles d'autorité. Faute de bonnes réponses et de la difficulté à inventer de nouvelles formes d'autorité, les revendications nourries d'un fort mouvement de pensée égalisante se sont transformées en logiques individualistes, en replis égoïstes et corporatistes, en crispations contagieuses, en inquiétudes démobilisatrices. Compte tenu des effets de la crise économique (précarisation, désarroi social et morosité ambiante), on assiste au retour d'une demande d'autorité chez nos gouvernants quelles que soient les opinions politiques ; curieux consensus d'ailleurs !

Pour plus d'autorité

En 2004, le ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de l'époque, François Fillon, déclarait au *Monde* : « *L'autorité doit être au cœur de l'école*² », après que Lionel Jospin a annoncé, dès son arrivée à Matignon, en 1997, que le pays avait un « *besoin urgent d'autorité*³ ».

1. Auteur de *Derrière chez moi... l'intérêt général*, Textuel, Paris, 2001.

2. Propos recueillis par Pascal CEAUX, Martine LARONCHE, Pierre LE HIR et Virginie MALINGRE, Éducation/Société, *Le Monde*, 27 mai 2004.

3. Thème de l'autorité, Jean-Marie COLOMBANI, « Le bloc-notes », *Challenges*, 29 juin 2006.

En 2013, confirmant ainsi que la question lancinante de l'autorité n'était toujours pas réglée, Manuel Valls (ministre de l'Intérieur), après l'assaut d'une extrême violence du commissariat de Trappes, déclarait à son tour sur le site du *Parisien*⁴ : « *La voix des parents, de l'enseignant, du juge, du policier, de l'élu est trop souvent contestée. Le chef de l'État l'a exprimé à plusieurs reprises : il faut restaurer pleinement l'autorité.* »

Dans l'entreprise, à l'automne 1978, le sociologue Michel Crozier signalait, un sondage à l'appui, que 71 % des cadres constataient que l'autorité traditionnelle se désagrégeait⁵. Pourtant, une enquête de l'Institut de l'entreprise⁶, en 2001, montrait qu'à 90 % les jeunes cadres étaient plutôt satisfaits des relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

C'est que, dans l'entreprise, la mutation de l'autorité est en marche, tant bien que mal. Même si les turbulences ont désarçonné pas mal de dirigeants (recrudescence des audits, resserrement des procédures, contrôles tous azimuts...), l'évolution vers une nouvelle alternative managériale plus responsabilisante voit les notions d'engagement et de coopération se substituer à l'autorité et l'obéissance⁷. Pour certains spécialistes comme Isaac Getz et Brian M. Carney, il faut même aller encore plus loin dans la voie participative et « *faire des chèques en blanc aux équipes* » en libérant l'entreprise : c'est aux dirigeants de créer les conditions d'un « *environnement qui leur permettra de se développer et de s'autodiriger*⁸ » !

Preuve que le débat est ouvert entre autorité et liberté et il n'est pas simple de s'y retrouver : dans certaines jeunes *start-up*, l'illusion de l'autorité partagée par tous a tourné au fiasco ; dans certaines grandes entreprises, la pression des résultats et l'obsession du court-termisme mettent le « *middle management* » entre le marteau et l'enclume (céder aux injonctions de la hiérarchie et se mettre à dos les équipes). Par ailleurs, la montée de la mode du leadership a consacré la prépondérance du pouvoir de la parole, de l'image, de l'immédiateté et du narcissisme. « *Aujourd'hui, gouverner c'est se faire voir* », note l'écrivain et psychanalyste Michel Schneider⁹. Les rapports de séduction se sont substitués à l'exercice de l'autorité qui a, de ce fait, vu vaciller une partie de sa légitimité.

4. « Manuel Valls : "Nous vivons une crise de l'autorité" », *Leparisien.fr*, 29 juillet 2013.

5. Enquête citée par Jacques ROJOT : « Non, les jeunes cadres ne refusent pas l'autorité », *Liaisons sociales*, octobre 2013.

6. ROJOT Jacques, *op. cit.*

7. Voir dans cette collection : BELLENGER Lionel, TRAMOND Philippe, *Comment manager demain*, ESF éditeur, Paris, 2014.

8. GETZ Isaac, CARNEY Brian M., *Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, Paris, 2009.

9. « Aujourd'hui, gouverner, c'est se faire voir », propos recueillis par Gérard COURTOIS, *Le Monde, Culture/Idees*, 25 août 2012. Voir SCHNEIDER Michel, *Big Mother. Psychopathologie de la vie politique*, Odile Jacob, Paris, 2002.

C'est pourquoi, il convient de revenir aux sources de l'autorité. Incarnée par le père, elle a, pendant des siècles, nourri l'essentiel du lien social. Par ses dérives dans l'autoritarisme, elle a aussi alimenté les pires totalitarismes. Son exercice est protéiforme, tant par les méthodes employées, les valeurs utilisées que le simple dosage selon les personnes et les circonstances (trop ou pas assez de fermeté). Dans les entreprises, les styles de management correspondent aux modes d'exercice de l'autorité (plus ou moins directif ou participatif).

Enfin, il faudra s'interroger sur la place à venir de l'autorité dans un monde plus coopératif et collaboratif. Le point d'équilibre d'un nouveau fondement de l'autorité pourrait se situer sur le terrain de la responsabilisation comprise comme la prise en compte de l'engagement et du respect comme valeurs de référence. Le pouvoir n'est plus sacré : tout se négocie et ce sont les accords passés qui devraient de plus en plus faire autorité. L'idée de pacte s'impose comme mode d'exercice des responsabilités. Mais, à son tour, elle semble exiger de tous, tant dans la famille, l'école, l'entreprise et la société en général, un nouvel apprentissage, celui de la coopération.

Concilier démocratie et autorité semble à ce prix pour promouvoir un « vivre ensemble » plus acceptable et plus satisfaisant.

Qu'est-ce que l'autorité ?

« Aussitôt qu'un roi se relâche
sur ce qu'il a commandé,
l'autorité périt, et le repos avec elle. »
Louis XIV

Qu'on soit chef, dirigeant, responsable ou manager dans l'entreprise, on exerce une autorité en rapport avec un pouvoir. Dans la famille, à l'école, dans la vie sociale ou politique, dans le contexte associatif, se pose tout autant la question de l'autorité en rapport avec des engagements, des devoirs et des lois. Pourtant, aucune éducation particulière ne prépare ni ne forme à cet exercice de l'autorité. En revanche, son exercice, notamment lors des premières prises de fonction, se nourrit et se construit, d'une part, sur le « vécu » psychique de l'autorité, notamment dans la famille et à l'école, d'autre part, dans la rencontre avec le contexte social, les pratiques scolaires, les usages, les règles, l'histoire des entreprises et des institutions. La notion d'autorité longtemps décrite comme **énigmatique** ou obscure se situe à l'articulation du psychique et du social. C'est la manière dont nous exerçons l'autorité qui en fait donne sens, style et réalité aux pratiques de management. Et ce sont les finalités des dirigeants qui orientent le tout. Ces finalités sont le produit de leurs valeurs, des intérêts qu'ils mettent en avant et du système économique, aujourd'hui dominé par la compétition, la mondialisation et la financiarisation.

Si les pratiques de management tout comme l'exercice des responsabilités ont changé, c'est que l'autorité a pris différentes formes. Le mouvement s'est accentué dans les sociétés démocratiques où libertés individuelles et autorité sont en permanente recomposition. Au point qu'on observe que « *l'autorité est en crise* », qu'on invoque comme le philosophe Alain Renaut en 2004 « *la fin de l'autorité*¹ », ou que l'on

1. Voir « Qu'est-ce qu'un chef ? La crise de l'autorité aujourd'hui », *Revue Cités*, PUF, Paris, 2001.

s'interroge comme Laurent Joffrin et Philippe Tesson², en 2000 avec l'ouvrage *Où est passée l'autorité ?* Question en écho peut-être à celle de Raymond Chappuis et Jean Paulhac dans leur livre *Y a-t-il quelqu'un qui commande ici ?* posée dès 1985³. Mieux même, il y a près de 50 ans, Pierre Morin⁴ dans *Commander demain* annonçait de façon prémonitoire que « *les rapports d'autorité perdront de plus en plus de leur innocence, ils deviendront sujets de débats et de négociation. On ne pourra plus parler de commandement, d'autorité, d'obéissance sans référence aux relations de pouvoir concrètement vécues entre supérieurs et subordonnés dans chaque situation précise. Certaines formes d'autorité devront s'effacer au fur et à mesure qu'éducation et information de masse s'étendront. En effet, des modalités de commandement quasi pathologiques ou médiévales apparaîtront inacceptables en comparaison des nouvelles normes sociales (...). On demandera de l'imagination au pouvoir et de l'imagination dans le pouvoir (...). Après une longue tradition de respect de l'autorité, il faudra en finir avec le management schizophrénique...* » Et pourtant on y est !

Robert Sutton, professeur à la Stanford Engineering School, est connu pour son approche sans concession des problèmes de maltraitance managériale aux États-Unis : « *L'omniprésence des sales cons parmi les chefs est confirmée par des études sérieuses (...). Les supérieurs abusifs font fuir les salariés : plus de 20 millions d'Américains ont quitté leur entreprise pour échapper à des individus insupportables dont la plupart étaient des chefs* ». ⁵ Si les « *petits chefs* » ne sont pas de « *vrais patrons* », selon Sutton, c'est qu'au lieu d'exercer correctement l'autorité, ils se comportent de façon arrogante, égocentrique et sont odieux.

Et en France, on n'y échappe pas non plus ! Bref, pour « *diriger autrement* », on ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur l'exercice de l'autorité car la question n'est pas seulement « *Faut-il plus ou moins d'autorité ?* », mais « *Qu'est-ce que l'autorité ?* »

L'autorité selon Hannah Arendt

C'est justement la question que posait Hannah Arendt dans un chapitre de son livre *La crise de la culture*⁶ publié dans sa version originale en 1961 avec des réponses discutables :

- l'autorité serait la capacité de se faire obéir sans recourir à la force, à la persuasion ou à la séduction ;

2. JOFFRIN Laurent, TESSON Philippe, *Où est passée l'autorité ?*, Éditions Nil et France, Paris, 2000.

3. CHAPPUIS Raymond, PAULHAC Jean, *Y a-t-il quelqu'un qui commande ici ?*, Les Éditions d'organisation, Paris, 1985.

4. MORIN Pierre, *Commander demain*, Dunod, Paris, 1978.

5. SUTTON Robert, *Petit chef ou vrai patron ? Comment les sales cons vont vous aider à devenir un bon chef*, Vuibert, Paris, 2010.

6. ARENDT Hannah, *La crise de la culture*, Gallimard, Paris, 1972.

- l'autorité tiendrait prioritairement du sacré et de la transmission de la tradition ;
- l'autorité pure, conçue en ce sens, aurait disparu avec la modernité. On assisterait tout au plus à des tentatives plus ou moins heureuses de restauration de l'autorité.

Pas facile donc d'ouvrir une voie pour comprendre la notion d'autorité ; nous tenterons toutefois de revenir à ses origines et ses définitions, avant d'éclairer l'exercice de l'autorité par les théories qui se sont succédé.

1. Aux origines de l'autorité

L'autorité est une réalité universelle. L'histoire atteste que la vie est une succession de faits d'autorité dont les dénouements rythment le sort des sociétés et des personnes.

1.1 L'autorité est enracinée dans le phénomène de hiérarchisation spontanée des groupes

D'où viendrait l'autorité ? L'observation du monde animal a fourni quelques clés d'explication en étudiant le phénomène de **dominance**.

► Individus « alpha » et dominance sociale chez les animaux

C'est l'ornithologue norvégien Thorleif Schjelderup-Ebbe qui décrit en 1922 pour la première fois le « *pecking order* » dit « *hiérarchie du coup de bec* ». Dans un poulailler, chaque poule se donne le « droit » de donner un coup de bec à celle qui lui est inférieure⁷ (sauf la dernière qui ne peut pas !). Chez les grands oiseaux sauvages que sont les choucas, Konrad Lorenz⁸ a montré que la hiérarchie de dominance est encore plus marquée : lorsque les positions respectives sont établies dans un groupe, seuls les représentants très voisins dans les bas niveaux de la hiérarchie continuent à se chamailler. Les oiseaux de haut rang, les « dominants », traitent ces chamailleries avec indifférence.

7. Le « rang » hiérarchique a été fixé dès le premier contact ou après un combat.

8. LORENZ Konrad, *L'agression. Une histoire naturelle du mal*, Paris, Flammarion, 1969.

Dans les groupes de mammifères et de singes, c'est à des individus dits « alpha » que semble incomber la responsabilité de maintenir l'ordre. Leurs prérogatives sont variables.

Dans un groupe de lions, l'« alpha » et les grands mâles mangent les premiers (même si c'est une lionne qui a tué la proie). Lorsqu'ils sont repus, c'est le tour des femelles puis des lionceaux (c'est pourquoi certains meurent pendant la saison sèche quand il ne reste plus que du petit gibier à chasser).

De son côté, Darwin avait déjà observé que lorsque les babouins en Abyssinie vont piller un jardin, ils suivent leur chef en silence. Si un des membres du groupe fait du bruit, il reçoit une claque des autres pour lui apprendre... le silence et l'obéissance. On estime aujourd'hui que la survie des babouins est largement due à l'efficacité de leur structure sociale. On les sait aussi capables de coalition⁹ au sommet de la hiérarchie, ce qui entraîne chez les membres du groupe une déférence appropriée.

Les éthologues s'accordent pour considérer que la dominance de l'alpha qui procède des instincts (agressivité, sexualité...), sous un aspect plutôt fruste, est une fonction utile à la survivance optimum du groupe :

- elle réduit les risques d'agressions internes (sans les supprimer pour autant) ;
- elle permet une meilleure défense contre les prédateurs grâce à la centralisation des informations ;
- elle facilite la prise de décision crédible des dominants de ce fait mieux informés ;
- elle améliore l'apprentissage et l'éducation des membres du groupe ; en effet, les chercheurs du laboratoire de Yerkes ont montré que les singes apprennent mieux et plus vite si le bon exemple vient d'abord d'un alpha dominant plutôt qu'en tentant d'imiter d'autres coreligionnaires de la bande (par exemple, apprendre à manger du blé ou nettoyer des pommes de terre)¹⁰.

Ainsi dans les groupes de corbeaux, même si les jeunes crient, la troupe ne se met en alerte et ne décolle que si le chef ou de vieux sages expérimentés donnent le signal de l'envol.

Beaucoup de travaux ont confirmé qu'il n'y a pas de caractère spécifique pour être un « alpha » dominant : ni l'âge, ni la force, ni la taille, ni la masculinité à laquelle on pense souvent ne sont déterminants. En revanche, on peut observer des éléments de **prestance** : la manière

9. Une leçon à retenir par bon nombre de responsables politiques et dirigeants !

10. Exemple repris par Roger MUCCHIELLI dans *Psychologie de la relation d'autorité*, ESF éditeur, Paris, 1986 (épuisé). D'autres auteurs ont également repris cet exemple éclairant l'effet hiérarchique sur les pratiques éducatives. Voir ARDREY N., *La loi naturelle*, Stock, Paris, 1971 et LORENZ Konrad, *L'agression*, op. cit.

*OUVRAGES PUBLIÉS
DANS LA COLLECTION FORMATION PERMANENTE*

ROGER MUCCHIELLI

- L'analyse de contenu (n° 16).
- Les complexes personnels (n° 11).
- La conduite des réunions (n° 3).
- La dynamique des groupes (n° 4).
- L'entretien de face à face (n° 1).
- L'interview de groupe (n° 6).
- La méthode des cas (n° 5).
- Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes (n° 13).
- Observation psychologique et psychosociologique (n° 17).
- Opinions et changements d'opinion (n° 9).
- Psychologie de la relation d'autorité (n° 19).
- Le questionnaire dans l'enquête psychosociale (n° 2).
- Le travail en équipe (n° 18).

JOSEPH AOUN

- Manager une équipe multiculturelle (n° 161).

BRUNO BARJOU

- Manager par projet (n° 128).
- Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire (n° 109).
- Vendre ses idées et ses projets (n° 141).

**BRUNO BARJOU, ANNICK COHEN,
JACQUES ISORÉ, JEAN-PIERRE TESTA**

- Réussir dans ses nouvelles responsabilités (n° 118).

JÉRÔME BARRAND, JOCELYNE DEGLAINE

- Développer l'agilité dans l'entreprise (n° 208)

GUY BARRIER

- La communication non verbale (n° 117).
- Internet, clefs pour la lisibilité (n° 140).

JEAN-MICHEL BAZIN ET ROGER BAZIN

- Comment raisonner pour décider (n° 129).

ROGER BAZIN

- Développement personnel et entraînement mental (n° 29).
- Organiser les sessions de formation (n° 30).

THIERRY BEAUFORT

- 40 exercices ludopédagogiques pour la formation (n° 185).
- 40 nouveaux exercices ludiques pour la formation (n° 191).

LIONEL BELLENGER

- À chacun sa résilience (n° 200).
- Agir en stratégie (n° 168).

Comment manager les grands coachs sportifs (n° 156).

- La boîte à outils du négociateur (n° 164).
- La confiance en soi (n° 100).
- La force de persuasion (n° 37).
- Les fondamentaux de la négociation (n° 163).
- Les outils du négociateur (n° 90).
- Les techniques d'argumentation les plus sûres (n° 205).
- L'excellence à l'oral (n° 149).
- Libérez votre créativité (n° 166).
- Piloter une équipe projet (n° 158).
- Rire et faire rire (Hors série).
- L'autorité responsabilisante (n° 211).

**LIONEL BELLENGER
ET MARIE-JOSÉE COUCHAERE**

- Les techniques de questionnement (n° 143).
- Plus efficace et moins stressé (n° 159).
- L'écoute (n° 182).

LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE PIGALLET

- Dictionnaire de la formation et du développement personnel (n° 113).
- 100 exercices et études de cas pour la formation (n° 154).

**LIONEL BELLENGER, PHILIPPE PIGALLET,
REHIBA COUILLET, MARIE-JOSÉE COUCHAERE,
BRUNO BARJOU**

- C'est moi d'abord (n° 150).

LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE TRAMOND

- Comment manager demain (n° 210).

HANNAH BESSER ET GÉRARD RODACH

- La gestion des ressources humaines (n° 204).

PIERRE CAUVIN

- La cohésion des équipes (n° 119).

PIERRE CAUVIN ET GENEVIÈVE CAILLOUX

- Les types de personnalité (n° 102).

RAMEZ CAYATTE

- Motiver. Oui mais comment ? (n° 190).
- Manager un projet... Oui mais comment ? (n° 195).

DOMINIQUE CHALVIN

- L'affirmation de soi (n° 41).
- Du bon usage de la manipulation (n° 148).
- Faire face aux stress de la vie quotidienne (n° 48).
- Formation : méthodes et outils (n° 116).
- Histoire des courants pédagogiques (n° 115).
- Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle (n° 64).

- Le manager flexible (n° 197).
Les outils de base de l'analyse transactionnelle (n° 63).
Tensions et conflits dans les relations personnelles (n° 136).
Cerveau gauche, cerveau droit (n° 209)
- JACQUES CHAUMIER
Travail et méthodes du documentaliste (n° 39).
- CORINNE CHAUVIN
Concevoir un stage de formation (n° 173).
- LAURENT COMBALBERT
Le management des situations de crise (n° 171).
Négociation en situations complexes (n° 179).
- VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL
Le parler-vrai (n° 108).
- MARIE-JOSÉE COUCHAERE
Le développement de la mémoire (n° 147).
Favoriser le travail en équipe par la coopération (n° 194).
- REBIHA COUILLET
Être soi (n° 124).
- SOPHIE COURAU
Les outils de base du formateur (n° 97).
Les outils d'excellence du formateur (n° 99).
Jeux et jeux de rôle en formation (n° 175).
- ÉLIZABETH COUZON ET FRANÇOISE DORN
Les émotions (n° 181).
- DENIS CRISTOL
Former, se former et apprendre à l'ère numérique (Hors série).
Management et communication : 100 exercices (n° 196).
Innover en formation (n° 201).
50 conseils pour développer l'envie d'apprendre (n° 203).
Management et innovation ? : 60 nouveaux exercices (n° 206).
- DENIS CRISTOL ET ÉRIC MELLET
Développer une université d'entreprise (Hors série).
- PHILIPPE CRUELLAS
Le temps autrement (n° 135).
- MARC DENNERY
Évaluer la formation après la réforme (n° 172).
Réforme de la formation professionnelle (n° 170).
Organiser le suivi de la formation (n° 121).
Piloter un projet de formation (n° 132).
DIF et professionnalisation (n° 178).
- GÉRARD DEVAUX
Se préparer à l'oral des examens et des concours (n° 77).
- LAURENT DUFOURT ET RICHARD BOURRELY
Jeux et outils pour conduire le changement (n° 198).
- JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX, HANNAH BESSER
Réussissez vos recrutements (n° 165).
Développement personnel et professionnel (n° 176).
- PHILIPPE EMONT ET YVES HALIFA
Dialogue social : prenez la parole ! (n° 212).
- FÉDÉRATION FRANÇAISE DE COACHING
Agir en coach (n° 76).
- ALAIN FRÉDÉRIC FERNANDEZ, FRANK SAVANN
Manager la formation aujourd'hui (n° 167).
- ODILE FEVRE ET ÉRIC SCHULER
L'affirmation de soi au féminin (n° 114).
- PHILIPPE GABILLIET
Savoir anticiper (n° 137).
- BERNARD GANGLOFF
Les techniques de recherche d'emploi (n° 104).
- BERNARD E. GBÉZO
Agressivité et violences au travail (n° 142).
- CHANTAL GENSSE
Le manager aux 5 passeports (n° 153).
- PATRICK GILBERT ET CHRISTIAN CHARDON
Analyser l'écriture (n° 67).
- ÉLISABETH GREBOT
Images mentales et stratégies d'apprentissage (n° 101).
- JEAN-ÉDOUARD GRÉSY
Gérer les ingérables (n° 192).
- JEAN-ÉDOUARD GRÉSY,
RICARDO PÉREZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT
Gérer les risques psychosociaux (n° 202).
- ANDRÉ GUITTET
Développer les compétences (n° 107).
- HUBERT JAQUI
Créativité, mode d'emploi (n° 81).
- ALAIN KERJEAN
L'apprentissage par l'expérience (n° 174).
- PATRICK KORENBLIT, CHARLES NEUMAN,
CHRISTIAN JEANGUIOT
Mettre en place les entretiens professionnels (n° 162).
- PATRICK KORENBLIT, CAROLE NICOLAS,
HÉLÈNE LEHONGUE
Construire son projet professionnel (n° 157).