

AVEC UN PLAN
D'AUTOFORMATION
ET DES EXERCICES
CORRIGÉS

Construire votre management d'équipe



Sept leviers d'action
pour une équipe
performante

HENRY RANCHON

Construire votre management d'équipe

**Sept leviers d'action
pour une équipe
performante**

**esf**
EDITEUR

Direction éditoriale : Sophie Courault
Responsable éditoriale : Virginie Hamelin
Édition : Claire Cabaret
Relecture – correction : Carole Fossati
Mise en page : Myriam Dutheil

© 2005 ESF éditeur
Division de la société Reed Business Information
SAS au capital de 4 099 168 €
Forum 52 – 52, rue Camille-Desmoulins, 92448 Issy-les-Moulineaux cedex
Président : Antoine Duarte
Directeur de publication : Antoine Duarte
Actionnaire principal : Reed Elsevier France
3^e édition 2012

www.esf-editeur.fr

ISBN 978-2-7101-3637-8
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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 professionnel et personnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 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 lorsque cela est pertinent ;
- ✓ 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 5.

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

Pour profiter pleinement de cet ouvrage, l'auteur a réalisé pour vous un parcours d'autoformation qui favorise l'assimilation des outils développés et la mise en pratique dans votre quotidien.

Parce que l'on comprend mieux ce que l'on a déjà expérimenté, laissez-vous guider :

- 1** Avant de commencer la lecture de cet ouvrage, précisez le but et les objectifs que vous vous fixez.
- 2** Puis faites l'autoévaluation de la construction de votre management proposée dans l'exercice 1 (page 199).
- 3** Commencez la lecture de l'ouvrage par les chapitres concernant les modes d'action dont la note d'autoévaluation est faible.
- 4** Pour chaque mode d'action, lisez d'abord les exercices proposés, sans lire les corrigés.
- 5** Faites une première lecture du mode d'action.
- 6** Puis faites les exercices proposés.
- 7** Approfondissez alors en lisant les corrigés.
- 8** Puis relisez le chapitre en identifiant les passages les plus importants avec leurs numéros de pages.
- 9** Procédez de la même manière pour chaque mode d'action.
- 10** Puis relisez tous les points qui ont été notés à l'étape 8.
- 11** Faites une deuxième autoévaluation de la construction de votre management (exercice 1, page 199).
- 12** Établissez ensuite et mettez en œuvre votre plan d'action

Table des matières

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

Plan d'autoformation	4
-----------------------------------	---

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

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

Chapitre 1. Soyez l'architecte de votre management.	13
--	----

1. Appuyez-vous sur une architecture mondialement reconnue . . .	13
--	----

2. Quel type d'équipe managez-vous?	16
---	----

Chapitre 2. Construisez les fondations	17
---	----

1. Améliorations et motivation	17
--------------------------------------	----

2. Améliorations et management au quotidien	18
---	----

3. Management et effet de levier	19
--	----

4. Améliorations et gains de productivité	20
---	----

5. Améliorations et créativité	21
--------------------------------------	----

6. Les processus font partie de l'équipe	22
--	----

7. Le chas de l'aiguille	23
--------------------------------	----

8. « Le problème, c'est le management »	24
---	----

9. Le management est une activité de service	26
--	----

Chapitre 3. Construisez l'engagement.	27
--	----

1. Identifiez les sources fréquentes de non-performance des équipes	28
--	----

2. Montrez que vous adhérez à des principes d'action	32
--	----

3. Donnez l'exemple par des actions internes et externes	37
--	----

4. Consacrez le temps qu'il faut à vos collaborateurs	39
---	----

5. Clarifiez et traitez sans délai les conflits	46
---	----

6. Formez vous-même vos collaborateurs	50
--	----

Chapitre 4. Construisez l'écoute	53
---	----

1. Professionnalisez votre écoute	53
---	----

2. Identifiez le potentiel réel de chaque collaborateur	58
---	----

3. Mettez toute l'équipe à l'écoute de son environnement	64
--	----

4. Menez efficacement vos entretiens de management	71
--	----

5. Menez efficacement vos entretiens d'évaluation	75
---	----

Chapitre 5.	Construisez la maîtrise	83
	1. Faites des diagnostics périodiques sur votre équipe	83
	2. Maîtrisez les processus créateurs de valeur	90
	3. Définissez et faites appliquer des règles de travail	95
	4. Créez, quand il le faut, de bonnes procédures	98
	5. Établissez les portefeuilles d'activités et de savoir-faire de l'équipe	103
Chapitre 6.	Construisez la mesure	107
	1. Mesurez ce qui est important	107
	2. Généralisez l'utilisation des Pareto	110
	3. Évaluez et suivez la non-qualité produite dans l'équipe	112
	4. Évaluez et suivez la satisfaction de vos clients	116
	5. Pilotez par exception à l'aide d'indicateurs	121
	6. Utilisez des aides visuelles	127
Chapitre 7.	Construisez l'amélioration	131
	1. Comparez-vous aux meilleurs	131
	2. Mettez en œuvre le cycle « standardisation/amélioration »	136
	3. Formez et entraînez l'équipe à la résolution de problèmes	142
	4. Encouragez toutes les idées d'amélioration	149
	5. Lancez de nombreux petits projets d'amélioration	153
	6. Considérez chaque réunion comme un outil d'amélioration	158
Chapitre 8.	Construisez l'implication	167
	1. Responsabilisez vraiment vos collaborateurs	167
	2. Fixez à votre équipe une mission ambitieuse	174
	3. Fixez des objectifs stimulants	178
	4. Sachez quoi déléguer et comment	181
	5. Passez un contrat de management avec chaque collaborateur	185
	6. Donnez de bons retours d'informations	187

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	Autoévaluation de la construction de votre management	199
Exercice 2.	Soyez l'architecte de votre management	201
Exercice 3.	Construisez l'engagement	202
Exercice 4.	Construisez l'écoute	205

Exercice 5. Construisez la maîtrise	208
Exercice 6. Construisez la mesure	210
Exercice 7. Construisez l'amélioration	214
Exercice 8. Construisez l'implication	217
Corrigés des exercices	221

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation	229
Bibliographie	231
Index	235

Note de l'auteur

« Bis repetita placent » : certaines idées et outils sont volontairement répétés. Acceptez ces répétitions et faites de même avec vos collaborateurs, car les choses importantes doivent être répétées pour être écoutées, entendues et acceptées.

Cela permet en outre d'aborder séparément chaque partie de ce manuel.

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

« Les samourais doivent n'avoir plus aucun point obscur sur la Voie qu'ils doivent pratiquer, n'avoir plus aucun égarement d'esprit, ne jamais se relâcher à aucun moment depuis le matin. Polir ces deux vertus : sagesse et volonté, aiguïser les deux fonctions de leurs yeux : voir et regarder, et ainsi n'avoir aucune ombre. Alors, les nuages de l'égarement se dissiperont. »
Musashi, *Traité des cinq roues*¹

Ce manuel de management vient d'un constat : j'ai rencontré au cours de mes missions de conseil très peu de bons managers d'équipes. Ce constat étonne toujours mes étudiants qui brûlent de savoir pourquoi.

La première raison est sans doute le nombre important de modes d'action qu'un manager d'équipes doit maîtriser. Ce manuel en recense 34, mais ce nombre est trompeur, car chaque mode d'action exige des aptitudes précises.

Une deuxième raison est que « faire faire » et « faire » sont deux métiers très différents. Il y a dans « faire faire » beaucoup plus d'interrogations, d'incertitudes et donc de stress que dans le « faire ».

Un manager doit en effet trouver le bon niveau (ni trop, ni trop peu) de spécialisation, de polyvalence, de contrôle, de qualité, de procédures, de changement, etc.

La troisième raison est plus profonde. Au cours d'un déjeuner qui rassemblait ses proches collaborateurs, un président de division industrielle me demanda un jour : « Pour vous, quel est le premier critère pour faire un excellent manager ? » J'ai répondu sans hésiter : « L'envie du manager de voir réussir ses collaborateurs. » La réponse fit sursauter les participants, mais pas le président.

1. Au xv^e siècle, Miyamoto Musashi, samourai invaincu après une vie de combats, se retire dans une grotte pour écrire le traité des cinq roues. Les cinq roues, que l'on rencontre dans les pagodons des cimetières et jardins japonais, figurent les cinq éléments représentant la nature : Terre, Eau, Feu, Vent, Vide. Le guerrier philosophe nous donne une leçon à méditer et à pratiquer. L'esprit du geste (la Voie), qui est recherché dans l'art du sabre, peut s'appliquer à la vie quotidienne comme à celle du manager.

Voilà une vraie difficulté : un excellent manager doit non seulement avoir une maîtrise sans faille, mais aussi une certaine forme de générosité envers ses collaborateurs, tout en restant très ferme. Il est rarissime de voir ces deux conditions réunies.

Enfin, le manager d'équipes ne peut oublier les contraintes des organismes et des entreprises, contraintes qui ne sont pas toujours explicites au niveau des équipes : augmenter la compétitivité des produits et des services, augmenter la productivité des équipements, du travail, du capital investi.

Tout cela explique pourquoi le passage à un rôle de manager est souvent difficile.

Ce manuel est dédié à tous les futurs très bons managers.

Soyez l'architecte de votre management

S'il suffisait d'appliquer un certain nombre de recettes au gré des contraintes et des humeurs ou d'imaginer quelques slogans dits mobilisateurs, le métier de manager serait plus facile. Mais il n'en est rien, car ce que perçoivent très vite les collaborateurs, c'est la cohérence. Un management performant se construit.

La différence entre un bon management et un management médiocre, c'est donc la cohérence et la solidité de sa construction.

Comme dans une construction, il y a un ordre et des étapes. Vous ne pouvez pas monter les murs avant d'avoir creusé les fondations et faire le toit avant d'avoir monté les murs. En management, c'est exactement pareil et vous avez besoin d'un bon architecte pour cela.

1. Appuyez-vous sur une architecture mondialement reconnue

Au début d'une mission dans un groupe industriel, le directeur d'un important département me dit : « Je suis stupéfait. J'ai demandé à mes cadres de me proposer un cadre d'évaluation et d'amélioration de nos méthodes de travail et aucun d'eux n'a pensé à l'EFQM¹. »

Cette anecdote est révélatrice d'une faiblesse encore présente dans beaucoup d'équipes. Elles ne s'appuient pas assez sur les méthodes, les outils et les référentiels² qualité, qui constituent pourtant un formidable levier d'efficacité et d'amélioration pour toutes les équipes.

1. Le référentiel EFQM (*European Fondation for Quality Management*) a été créé en 1988 par 14 entreprises d'Europe occidentale de premier plan, pour renforcer leur compétitivité.

2. Référentiel : contenu type auquel on se réfère, qui fait référence, par exemple un dictionnaire, une liste de médicaments remboursés, le Code des impôts, le Code pénal, etc. Un référentiel est normalisé, en ce sens qu'il a fait l'objet d'un consensus et d'un accord, dont l'application est plus ou moins obligatoire.

Il existe trois principaux référentiels de management : les prix qualité, les normes (ISO et autres) et les référentiels métier, par exemple les missions possibles d'un responsable qualité.

La raison de cette faiblesse est sans doute que ces méthodes et ces référentiels exigent une telle remise en cause que peu de managers et de collaborateurs sont naturellement prêts à les mettre en œuvre.

C'est pourtant ce que nous vous conseillons, en vous proposant de construire votre management à partir d'un cadre, d'une architecture. Ce cadre, parfaitement adapté au management des équipes, est celui qui est proposé à toutes les entreprises qui souhaitent concourir au prix français de la qualité.

Ce prix français, aujourd'hui rattaché à l'EFQM, est issu du prix Deming, qui est la plus haute distinction internationale en matière de management et de qualité.

Le prix Deming a été créé en 1951 par les Japonais, en l'honneur d'Edwards Deming qui avait donné dans l'archipel une série de séminaires sur la maîtrise de la qualité. Mais Deming était aussi un spécialiste du management, ce qui explique que le prix Deming et le prix français de la qualité couronnent à la fois les efforts et les résultats déployés dans le domaine de la qualité et du management.

Les prix qualité (prix américain, prix européen, prix français, etc.) sont tous issus du prix Deming.

Le prix français de la qualité existe depuis 1992. C'est un concours ouvert à toutes les entreprises, établissements, agences commerciales, services publics, administrations, à condition d'avoir une politique qualité autonome et d'employer moins de 500 personnes.

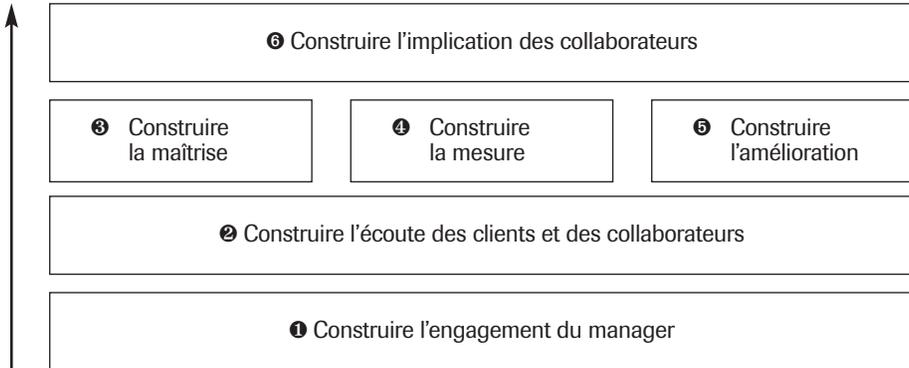
Il y a deux catégories (PME et filiales de grands groupes) et deux niveaux (national et régional). On doit dans un premier temps concourir pour le prix régional, puis, au minimum 3 ans après, pour le prix national.

Les entreprises concourent pour le prix en répondant à des questions. Les réponses doivent être des faits concrets et vérifiables par un évaluateur externe.

Plus les réponses sont jugées performantes par un jury, plus l'entreprise (ou la division, le département, l'agence) gagne de points.

Le prix est attribué en novembre de chaque année, en présence de personnalités (ministre de l'Industrie, grands patrons, etc.). Voici quelques lauréats récents qui montrent l'éventail des métiers et des tailles concernés par le prix français : France greffe de moelle (recherche de donneurs), La Poste (centre de tri de Dijon), Fromageries occitanes, RATP (maintenance du matériel roulant des lignes A et B du RER), In Vivo (études marketing)... Pour tout renseignement sur le prix français : www.mfq.asso.fr

Voici le cadre de ce premier prix français, simplifié et adapté au management des équipes :



Outre sa simplicité et sa clarté, ce cadre a beaucoup d'avantages :

◆ **Il insiste sur l'importance de l'engagement du manager et en fait la condition de réussite préalable.** On est loin des discours convenus, véhiculés par certaines formations au management qui oublient ce facteur.

◆ **Il considère l'écoute des collaborateurs et des clients comme l'acte fondateur d'un management performant.** Un manager peut-il en effet être longtemps crédible aux yeux de ses collaborateurs s'il ne réussit pas avec ses clients (externes ou internes ³) ?

◆ **Il prend en compte les trois étapes de toute action des collaborateurs et du manager au quotidien : la maîtrise, la mesure et l'amélioration.** Comment peut-on améliorer sans savoir d'où l'on part, c'est-à-dire mesurer (ou évaluer), et comment peut-on choisir efficacement les meilleurs points de mesure sans maîtriser les situations ?

◆ **Ce cadre est aussi un excellent outil d'autoévaluation,** qui peut préparer, cerise sur le gâteau, les équipes les plus ambitieuses à concourir aux prix qualité et, pourquoi pas, au prix Deming.

◆ **Il peut enfin faciliter le coaching opérationnel des managers et des cadres,** car on sait très bien par où commencer et comment continuer. Concrètement, cela signifie que, selon la situation de l'équipe et l'expérience du manager, les priorités apparaissent clairement. S'agit-il, par exemple, de renforcer avant tout l'engagement ou l'implication, l'écoute ou la mesure ? etc.

3. Client externe : par exemple, vous livrez Carrefour. Client interne : vous recevez en interne une étude du service marketing.

2. Quel type d'équipe managez-vous ?

Quatre types d'équipes peuvent être identifiés :

- équipe orientée projets ;
- équipe orientée tâches ;
- équipe commerciale ;
- équipe orientée services.

◆ **Les équipes orientées projets** recherchent l'innovation dans les produits ou les services (par exemple, les équipes de recherche et de développement).

◆ **Les équipes orientées tâches** ont des méthodes fortement standardisées, comme par exemple les équipes de fabrication, les équipes administratives des entreprises, les équipes des secteurs banque et assurance, y compris les équipes de soutien (*back office*) qui sont des équipes orientées tâches, qui appuient d'autres équipes situées en première ligne.

◆ **Les équipes commerciales** y compris les conseillers technico-commerciaux, les techniciens d'après-vente et de maintenance, etc., prospectent et concluent les ventes.

◆ **Les équipes orientées service** sont en contact quasi permanent avec les clients. L'interaction avec eux est forte et fragile, comme par exemple les serveurs de restaurant, le *front office* des banques, les agents des guichets de la Poste, etc.

Et bien entendu, il y a les petites équipes (en dessous de 8 collaborateurs), les moyennes et les grandes (au-dessus de 80 collaborateurs) dans lesquelles le degré de coordination exigé n'est pas du tout comparable.

Comment manager ces différentes équipes ?

On ne peut pas manager exactement de la même manière toutes ces équipes. Pourtant dans tous les cas, l'engagement du manager, l'écoute des clients et des collaborateurs, la maîtrise, la mesure, l'amélioration et l'implication sont au cœur de l'efficacité. Il faut seulement les adapter au type d'équipe.

Construisez les fondations

Les managers d'équipes prennent rarement le temps de réfléchir à leur rôle central.

Ils se contentent en général d'arbitrer au mieux, entre tous les rôles officiels des managers : leader, animateur, décideur, diffuseur d'informations, entrepreneur, répartiteur de ressources, négociateur, régulateur, etc.¹

Tous ces rôles sont certes pertinents, mais ce ne sont que des moyens au service d'un but. Quel peut être ce but ?

Le but d'un manager est d'identifier et de mettre en œuvre toutes les améliorations possibles au sein de son équipe.

C'est cela le rôle central d'un manager et la force motrice de son management : « Manager, c'est produire des améliorations. »

Si vous êtes convaincu que manager, c'est produire des améliorations, et si vous le faites bien, vous favoriserez mécaniquement la motivation de vos collaborateurs, vous faciliterez votre management au quotidien et vous augmenterez la productivité et la créativité de votre équipe.

1. Améliorations et motivation

Avoir le sentiment de progresser sur les méthodes et les savoir-faire que l'on met en œuvre au quotidien est le socle de la motivation individuelle. Tant que ce sentiment existe, il n'y a pas, en général, de problème insurmontable en termes de motivation individuelle.

1. Mintzberg Henry (USA), *Mintzberg on Management*, Free Press, 1989.

Ce constat est aussi valable au niveau collectif. Avoir le sentiment que l'équipe progresse dans ses méthodes et ses savoir-faire est un élément essentiel de cohésion.

Il peut certes y avoir des problèmes résiduels de motivation, mais rien de très compliqué à gérer.

Mettez-vous à la place des collaborateurs français d'une usine Toyota (premier constructeur mondial d'automobiles depuis 2007) et imaginez ce que vous pouvez ressentir.

Lors d'« ergo-meetings », des équipes viennent présenter leurs dernières trouvailles. Ainsi, pour éviter de porter un plancher pour l'assembler, certains opérateurs ont conçu un support coulissant. D'autres ont imaginé un chariot qui avance en même temps que le tapis roulant pour éviter les déplacements entre le véhicule et les outils [...].

À la fin de l'année, quelque 2700 salariés (le président, les expatriés, les directeurs et les intérimaires en sont exclus) auront reçu plus de 3000 euros, soit deux mois de salaires supplémentaires, en remerciement des innovations proposées.

2. Améliorations et management au quotidien

Tous les modes d'action du management, sans exception, sont facilités quand le manager prend le parti de l'amélioration, par exemple les face-à-face avec les collaborateurs seront plus faciles car le point de vue de l'amélioration qui force à se projeter dans le futur proche réduit les tensions au minimum. Il restera toujours des tensions, mais ce seront les tensions indispensables à la vitalité d'une équipe et relativement simples à réduire.

Il en est de même pour les réunions. Pour les mêmes raisons, le point de vue de l'amélioration va rendre plus facile la réduction des blocages.

Les règles de travail qui rendent l'équipe plus cohérente et plus efficace seront mieux acceptées avec le point de vue de l'amélioration.

Surtout, la gestion du temps du manager, qui est, en général, la difficulté majeure, va se poser en termes radicalement différents : quelle partie de son temps le manager consacre-t-il à l'amélioration ? Quelles sont les améliorations à fort effet de levier, etc. ?

Il faut ajouter un point important qui peut aider le manager, au sein de son équipe et à l'extérieur. Un bon négociateur utilise souvent la même clef. Il a préparé des solutions alternatives en se projetant dans l'avenir, c'est-à-dire en recherchant des solutions concrètes d'amélioration pour les deux parties.

*OUVRAGES PUBLIÉS
DANS LA COLLECTION FORMATION PERMANENTE*

ROGER MUCCHIELLI

L'analyse de contenu. Des documents et des communications (n° 16).
Communication et réseaux de communications (épuisé - n° 12).
Les complexes personnels (n° 11).
La conduite des réunions (n° 3).
La dynamique des groupes (n° 4).
L'entretien de face-à-face dans la relation d'aide (n° 1).
L'étude des postes de travail (épuisé - n° 7).
L'examen psychotechnique (épuisé - n° 8).
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).
Organigrammes et sociogrammes (épuisé - n° 14).
Psychologie de la publicité et de la propagande (épuisé - n° 10).
Psychologie de la relation d'autorité (n° 19).
Psychologie de la vie conjugale (n° 15).
Psychosociologie d'une commune rurale (épuisé - n° 20).
Le questionnaire dans l'enquête psychosociale (n° 2).
Le travail en équipe (n° 18).

BERNARD ADAM

Animer une étude analyse de la valeur (épuisé - n° 79).

ANNE ANCELIN-SCHUTZENBERGER

Le jeu de rôle (épuisé - n° 43).

JOSEPH AOUN

Manager une équipe multiculturelle. Faire de la diversité une clé de la performance (n° 161).

BRUNO BARJOU

Manager par projet. Méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique (n° 128).
Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire (n° 109).
Vendre ses idées et ses projets. Des clés pour obtenir l'accord (n° 141).

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

Réussir dans ses nouvelles responsabilités.
Prise de fonction : mode d'emploi (n° 118).

GUY BARRIER

La communication non verbale.
Aspects pragmatiques et gestuels des interactions (n° 117).
Internet, clés pour la lisibilité. Se former aux nouvelles exigences de l'hypermédia (n° 140).

JEAN-MICHEL BAZIN ET ROGER BAZIN

Comment raisonner pour décider.
Apprendre à trouver des solutions (n° 129).

ROGER BAZIN

Développement personnel et entraînement mental (n° 29).
Le nouvel esprit qualité (épuisé - n° 82).
Organiser les sessions de formation (n° 30).

THIERRY BEAUFORT

40 exercices de pédagogie ludique pour la formation (n° 185).
40 nouveaux exercices ludiques pour la formation (n° 191).

LIONEL BELLENGER

À chacun sa résilience. Savoir saisir sa chance (n° 200).
Agir en stratège. Les enseignements de Sun Tzu au service de votre réussite (n° 168).
Comment managent les grands coaches sportifs. Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise (n° 156).
La boîte à outils du négociateur.
Les meilleures techniques pour questionner, argumenter, réfuter (n° 164).
La confiance en soi (n° 100).
La force de persuasion. Du bon usage des moyens d'influencer et de convaincre (n° 122).
L'argumentation. Principes et méthodes (n° 37).
Les outils du négociateur. Consulter, argumenter, réfuter [2] (épuisé - n° 90).
Les fondamentaux de la négociation. Stratégies et tactiques gagnantes (n° 163).
L'excellence à l'oral (n° 149).
L'expression orale (épuisé - n° 44).
Libérez votre créativité. De l'imagination à l'innovation gagnante (n° 166).
Piloter une équipe projet (n° 158).
Rire et faire rire. Pourquoi l'humour change la vie (hors série).
Stratégies et tactiques de négociation [1] (épuisé - n° 83).
Les techniques d'argumentation les plus sûres. Convaincre avec clairvoyance (n° 205).

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

C'est moi d'abord (n° 150).

HANNAH BESSER, GÉRARD RODACH

La gestion des ressources humaines.
Valoriser le capital humain de l'entreprise
et accompagner les changements (n° 204)

PIERRE CAUVIN

La cohésion des équipes. Pratique du team
building (n° 119).

PIERRE CAUVIN ET GENEVIÈVE CAILLOUX

Les types de personnalité. Les comprendre
et les appliquer avec le MBTI (indicateur
typologique de Myers-Briggs) (n° 102).

RAMEZ CAYATTE

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

ALAIN CAYROL ET PATRICK BARRÈRE

S'initier à la PNL. Les basiques de
la programmation neuro-linguistique (n° 60).

DOMINIQUE CHALVIN

L'affirmation de soi (n° 41).
Autodiagnostic des styles de management.
À l'usage des cadres et des dirigeants (n° 56).
Cultivez votre personnalité (n° 177).
Du bon usage de la manipulation (n° 148).
Faire face aux stress de la vie quotidienne
(5^e édition - n° 48).
Formation : méthodes et outils. Tome 2 -
Encyclopédie des pédagogies pour adultes
(n° 116).
Histoire des courants pédagogiques.
Tome 1 - Encyclopédie des pédagogies
pour adultes (n° 115).
Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle.
Le manager flexible (n° 197).
Pour développer l'énergie des individus
et des organisations [2] (n° 64).
Les outils de base de l'analyse transactionnelle.
Pour développer l'énergie des individus
et des organisations [1] (n° 63).
Tensions et conflits dans les relations personnelles.
Comment s'en sortir (n° 136).
Utiliser tout son cerveau.
De nouvelles voies pour accroître son potentiel
de réussite (épuisé - n° 61).

GÉRARD CHANDEZON ET JOËL SALOU

L'insécurité (épuisé - n° 59).

JACQUES CHAUMIER

Travail et méthodes du documentaliste.

Pour une exploitation méthodique et optimale
de l'information (n° 39).

CORINNE CHAUVIN

Concevoir un stage de formation (n° 173).

JEAN-DOMINIQUE CHIFFRE ET JACQUES TEBOUL

La motivation et ses nouveaux outils
(épuisé - n° 74).

JACQUES CLARET

Organiser la pensée. Une formation méthodique
au travail intellectuel (n° 47).

LAURENT COMBALBERT

Le management des situations de crise.
Anticiper les risques et gérer les crises (n° 171).
Négociation en situations complexes. (n° 179).

LAURENT COMBALBERT, ÉRIC DELBECQUE

Constituer une équipe efficace. Pour s'adapter
à un environnement complexe (n° 199)

VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL

Le parler-vrai. La méthode Schutz pour être vrai
avec soi-même et avec les autres (n° 108).

MARIE-HÉLÈNE COU ET CLAUDE DEMEURE

Utiliser efficacement la vidéo en formation
(épuisé - n° 111).

MARIE-JOSÉE COUCHAERE

Éduquer la mémoire (épuisé - n° 50).
Le développement de la mémoire.
Clés pour une mémoire dynamisée (n° 147).
Favoriser le travail en équipe par la coopération.
Comment réussir ensemble (n° 194).
Manager son temps et son énergie (épuisé - n° 125).

REBIHA COUILLET

Être soi. Une démarche pour se réconcilier
avec soi (n° 124).

SOPHIE COURAU

Les outils de base du formateur. Parole et
supports [1] (n° 97).
Les outils d'excellence du formateur. Concevoir
et animer des sessions de formation [2] (n° 99).
Jeux et jeux de rôle en formation (n° 175).

ÉLIZABETH COUZON ET FRANÇOISE DORN

Les émotions. Développer son intelligence
émotionnelle (n° 181).

DENIS CRISTOL

Management et communication : 100 exercices
(n° 196).
Management et innovation : 60 nouveaux exercices
(n° 206).
Innover en formation (n° 201).

DENIS CRISTOL ET ÉRIC MELLET

Développer une université d'entreprise (hors série)