

Leadership 4.0

Le management en mode analogique et numérique



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Ce qui reste ...

- la complémentarité de la confiance et du contrôle dans le leadership
- l'art de la persuasion et l'enlèvement des gens

Ce qui vient ...

- la seconde présence d'humains analogiques comme doubleurs numériques
- surmonter le temps et l'espace dans les réseaux numériques

Ce qui va ...

- la perte des compétences cognitives face au débordement de l'information numérique
- la disparition des salles analogiques, privées et confidentielles

Auteur(e)s

Dr. rer. nat. Peter Meier, D.I.C.

est un scientifique dans le domaine de recherche théorique en sciences naturelles (Imperial College de Londres, UK; Université de Fribourg, DE; ETH Zurich, CH) et possède une expérience en tant que dirigé et dirigeant en entreprise (US; ISR; KR; DE – gérant de SARL) à travers le monde. Il est fondateur et dirigeant du Steinbeis Transferzentrum gestion des risques à Stuttgart (DE). Il fait du conseil en management dans le domaine de la gestion de l'incertitude vis-à-vis du développement futur, appelée plus communément gestion des risques. En tant que tel, il est chargé de cours dans le cadre de programmes d'études MBA à Lyon (FR) auprès de l'université Catholique et à l'université de Offenburg (DE). On trouve ses œuvres de critiques de l'ISO sur Amazon.

Internet: www.steinbeis.de/su/0657

E-Mail: peter.meier@steinbeis.de

Blog: www.risikoundchance.blogspot.de



Munok Kwon

est gestionnaire d'entreprise diplômée avec une qualification en marketing. (universités en Corée du Sud et en Allemagne). Elle a fait ses expériences en tant que dirigeante dans un grand groupe leader sud-coréen. Elle est conseillère pour l'internationalisation d'entreprises moyennes et travaille dans une organisation gouvernementale internationale sud-coréenne. E-Mail: munokwon@web.de (allemand et coréen).

E-Mail: munokwon@web.de (deutsch und koreanisch)



Impressum

WEKA Business Dossier

Leadership 4.0 – Le management en mode analogique et numérique

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

Composition: Peter Jäggi

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tél.: 044 434 88 35
Fax: 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2019

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02128-6

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Leadership 4.0 – Le management en mode analogique et numérique

Résumé	5
1. Introduction et définition	6
1.1 Industrie 4.0	6
1.2 Business 4.0	7
1.3 Prestation de services 4.0.....	7
1.4 Numérisation 4.0.....	7
1.5 Connexion 4.0.....	7
1.6 Travail 4.0.....	7
1.7 Intelligence artificielle	8
1.8 «smart».....	8
1.9 «Cyber- ...»	8
1.10 Avenir.....	8
1.11 Relation et communication.....	9
1.12 Management et leadership.....	9
1.13 Sécurité 4.0.....	9
1.14 Infrastructure de management	9
1.15 Organisation 4.0.....	10
1.16 Internet	10
1.17 Consommateur 4.0	10
2. Le management à «l’ancienne» ère analogique: souvent sans succès – pas en fin de carrière	11
3. Le management à la «nouvelle» ère numérique: beaucoup de promesses – peu de preuves	14
4. L’humain en mode analogique et numérique: nature et culture	17
4.1 La personne en mode numérique et connectée	17
4.2 Leadership et followership	18
4.3 Hiérarchie et anarchie.....	20
4.4 Pied d’égalité.....	20
4.5 Confiance.....	21
4.6 Déficits en matière de leadership.....	23
4.7 Déficits en matière de management	23

5.	Les machines en mode analogique et numérique: énergie, matériel et information	25
5.1	La numérisation au niveau local.....	25
5.2	La connexion au niveau global.....	25
6.	L'entreprise à l'ère numérique et de la connexion: création de valeurs, information et process	27
6.1	Objectifs.....	27
6.2	Stratégie.....	27
6.3	Mesures.....	27
6.4	Pour le «meilleur» et pour le «pire».....	27
7.	Le management à l'ère numérique et de la connexion: plus rapide, plus loin et plus fort	29
7.1	Accélérer – le (processus de) management.....	29
7.2	Revaloriser et créer de nouvelles caractéristiques du leadership, telle que la présence.....	29
7.3	Rendre l'information plus pertinente.....	29
8.	Sources	32
8.1	Les blogs en tant que sources.....	32
8.2	Les livres en tant que sources.....	32
8.3	Les films en tant que sources.....	33
8.4	L'expérience personnelle.....	34
8.5	Remerciements.....	34

Leadership et charisme du manager



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- ce dont tenir compte dans vos rapports aux éléments du pouvoir
- comment se construisent les éléments du pouvoir
- comment gérer le pouvoir de manière positive
- à quels éléments de pouvoir recourir
- de quels instruments de pouvoir faire usage

Vous pouvez:

- agir avec plus de maîtrise
- utiliser vos éléments de pouvoir avec efficacité
- diriger les autres avec plus de persuasion et de rigueur
- asseoir durablement votre influence dans vos échanges
- améliorer votre impact personnel sur les autres

Auteur

Matthias K. Hettl

Après avoir terminé ses études en Sciences économiques de gestion et en Economie politique ainsi que sa préparation au doctorat, Matthias K. Hettl occupa tout d'abord le poste d'assistant de direction pour exercer ensuite des responsabilités de direction et des responsabilités budgétaires dans diverses positions de management.

Il exerce depuis 1995 la fonction de directeur de l'entreprise Management Institut Hettl Consult à Rohr près de Nuremberg. Il est plus particulièrement actif dans le rôle de coach, entraîneur et conseiller en management pour les comités de direction, les directions d'entreprise et les cadres dirigeants. Ses principaux centres d'intérêt englobent les thèmes de Leadership skills et de compétences managériales. Ses activités de membre de conseil de surveillance, de direction d'une entreprise de taille moyenne et de consultant auprès des Nations Unies à New York lui confèrent une grande expérience.

De plus, il a occupé plusieurs années durant une chaire de management et marketing. Il est connu comme auteur d'ouvrages spécialisés et de livres audio ainsi que pour avoir publié de nombreux articles techniques. En collaboration avec son team, il conseille les CEOs, les membres de conseils d'administration, les directions et le service de gestion des ressources humaines des petites et moyennes entreprises ainsi que des groupes dans le cadre national et international.

Remarqué comme «excellent speaker» et «excellent trainer», il fait partie des conférenciers d'envergure dans les pays germanophones et collabore avec les organisateurs des séminaires et congrès les plus prisés en Europe. A ce jour, il a enthousiasmé ses 25 000 auditeurs par une indiscutable compétence, un style d'exposé direct et très motivant aux conseils pratiques utilisables tels quels. Ses conférences obtiennent régulièrement la note d'excellence.



Impressum

WEKA Business Dossier

Leadership et charisme du manager

Composition: Peter Jäggi
Traduction: Jean-Michel Saulière
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2014

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00590-3

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Leadership et charisme du manager

1. Rapport au pouvoir dans l'entreprise	4
1.1 Influence ou, a contrario, exercice du pouvoir	5
1.2 Impact du pouvoir	6
2. Désir de pouvoir et d'influence	9
3. Impact personnel et influence – comment ils s'organisent	12
3.1 Complimenter et valoriser	14
3.2 Cultiver le mystère	16
3.3 Etre moins présent(e) grandit votre stature	17
3.4 Recours aux alternatives	18
3.5 Evitez les «trous noirs»	19
4. Communication – la base de votre influence	22
4.1 La parole est d'argent, mais le silence et d'or	23
4.2 L'autopromotion est source d'influence	24
4.3 Sachez convaincre avec aisance	25
4.4 Une communication claire est efficace	26
5. L'emploi des 7 formes du pouvoir dans le management du personnel	29
5.1 Les 7 formes de pouvoir du manager	30
5.2 Conseils pour recourir aux facteurs d'influence	32
Littérature	34

1. Rapport au pouvoir dans l'entreprise

*«Savoir si l'on a du pouvoir n'est pas l'essentiel,
l'essentiel est de savoir comment le gérer.»*

Alfred Herrhausen

Préambule

Pour qui détient le pouvoir, le posséder et user de son influence est un sentiment des plus gratifiants. Personne ne souhaiterait avoir à céder son pouvoir et perdre ainsi son influence. Mais paraître trop avide de pouvoir est néanmoins particulièrement déplacé. Fair-play et décence sont deux qualités que l'on attend de nous et que nous espérons aussi trouver chez nos interlocuteurs. Mais, si vous respectez par trop les règles courantes, il se pourrait alors fort bien que vous vous fassiez doubler dans la lutte pour le pouvoir.

Ce dossier a donc pour but de vous exposer les relations et la portée du pouvoir et de l'influence. Quelques suggestions importantes vous seront de plus apportées, qui vous aideront dans les jeux d'influence. Même si ceux-ci vous paraissent un peu subtils, vous devez tout de même les connaître et vous y préparer, afin de pouvoir réagir de façon appropriée lorsqu'un autre en fait usage. Enfin, vous serez familiarisé(e) avec les sept plus importantes formes de pouvoir vues sous l'angle de la gestion managériale. Ainsi préparé(e), vous pourrez prendre toute votre part aux jeux d'influence partout où ils se déroulent.

La plupart des gens aspirent à atteindre une position élevée dans l'entreprise, en politique ou dans leur sphère privée. Les postes haut-placés dans l'entreprise sont liés au pouvoir décisionnaire, à un haut revenu, au prestige et au carnet d'adresses, conditions de base pour construire son pouvoir. Dans la sphère privée, la relation à l'argent n'a la plupart du temps aucune influence, mais certaines formes de pouvoir décisionnaire, de prestige, de relations et de moyens d'influence jouent là aussi un rôle. Mais il n'est pas rare que le pouvoir ainsi acquis ait une contrepartie: «Le pouvoir tend à corrompre, et le pouvoir absolu corrompt absolument», disait Lord Acton¹. Cette citation ne signifie pas uniquement que les pouvoirs élevés sont souvent source d'abus – les personnes sous influence étant inutilement contraintes, humiliées, lésées et abusées – mais que l'abus de pouvoir a aussi des conséquences négatives sur ceux-là mêmes qui l'exercent et qui ne perdent pas seulement en humanité mais également en capacité de discernement.

1 Cf.: Hill, Roland: Absolute Macht korrumpiert absolut, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.01.2008, no 21/p. 8.

Gestion des collaborateurs

Tâches, méthodes et outils du leadership pour plus d'efficacité



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous apprenez:

- Les rôles que vous assumez dans votre fonction de cadre dirigeant
- Comment fixer correctement des objectifs et comment déléguer efficacement
- Comment indiquer à un collaborateur le besoin nécessaire de changement resp. de développement
- Quoi faire dans des situations critiques, comme par ex. la phase de Burnout

Vous pouvez:

- Engager et coacher un collaborateur
- Conduire des entretiens d'engagement efficacement
- Organiser les entretiens annuels de fixation des objectifs afin qu'ils soient appréciés de tout le monde
- Développer et promouvoir vos collaborateurs avec les instruments de développement personnel pertinents

Auteurs



Axios

Organisations- und Personalentwicklung
Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tel. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch
www.axios.ch

Sue et Rolf Rado Läubli sont propriétaires d'Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios apporte son soutien aux organisations qui traversent des processus de changement, établit des concepts de formation pour des entreprises et anime des ateliers et des formations. Son atout principal réside dans les projets sur mesure qu'elle développe pour ses clients.

Sue Rado Läubli

Ses principales compétences relèvent du domaine des concepts de formation, avec analyse des besoins et suivi du transfert dans la pratique, ainsi que de celui de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la communication, des entretiens avec les collaborateurs et de la vente. Elle fonde dans une large mesure son travail sur la méthode du «performance improvement».

Rolf P. Rado

Ses principales compétences relèvent de la conception et de l'accompagnement de processus de changement, du développement et de la mise en pratique de visions, chartes et stratégies ainsi que de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la santé au sein de l'entreprise et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Impressum

WEKA Business Dossier

Gestion des collaborateurs

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma
Composition: Peter Jäggi

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tél.: 044 434 88 35
Fax: 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2019

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02225-2

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Gestion des collaborateurs

Rôles

Quels sont les rôles que j'assume dans ma fonction de cadre dirigeant? 4

Engagement de collaborateurs

À quoi veiller lors de l'engagement d'un collaborateur? 6

Check-list: introduction

Comment gérer au mieux un nouveau collaborateur? 10

Objectifs Smart

Comment fixer correctement des objectifs? 15

Entretiens de convention d'objectifs

Comment conduire les entretiens annuels de fixation des objectifs afin qu'ils soient appréciés de tout le monde? 17

Déléguer le CQQCOQ

Comment déléguer efficacement? 22

Contrôle

Comment déployer correctement des contrôles? 25

Hier-aujourd'hui-demain

Comment indiquer à un collaborateur le besoin nécessaire de changement resp. de développement?..... 28

Instruments de développement personnel

Quelles sont les possibilités de développer et de promouvoir un collaborateur au quotidien? 30

Modèle Grow

Comment coacher mes collaborateurs? 33

Phases de burnout

Comment, en tant que supérieur hiérarchique, puis-je reconnaître qu'un collaborateur est en phase de burnout? 36

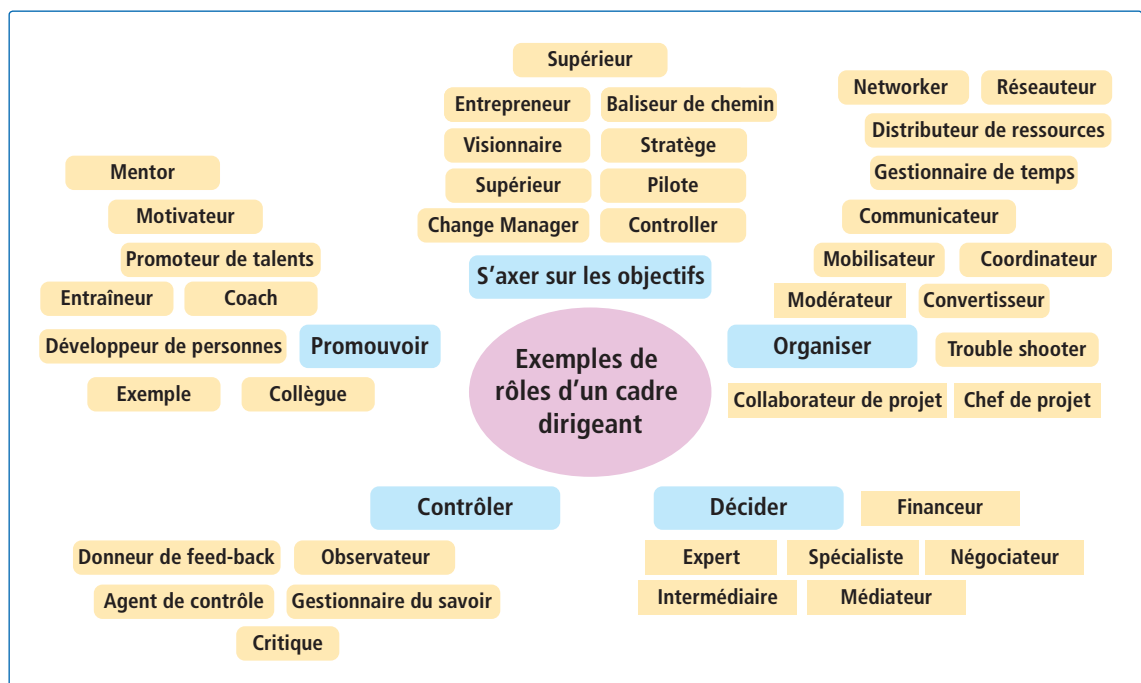
Rôles

Quels sont les rôles que j'assume dans ma fonction de cadre dirigeant?

(Source: Friedemann Schulz von Thun/Axios)

Explication

Les cadres dirigeants intègrent toute une série de rôles. Voici un aperçu de ceux-ci:



Généralités

En partant des cinq tâches principales d'un cadre dirigeant qui ont déjà été mentionnées, on peut affecter ainsi de nombreux rôles. Ainsi, un cadre dirigeant n'aura jamais assez de travail!

Les rôles ont également beaucoup à voir avec les attentes: attentes que vous placez en vous-même dans le rôle correspondant – et attentes que l'environnement pose envers vous. Ce qui est important, c'est de communiquer clairement ici ce que l'on pense faire et ce que l'on ne fera pas.

En fonction de vos valeurs et de vos expériences personnelles, vous exercerez plus volontiers certains rôles que d'autres. Ce qui est toutefois important, c'est que vous puissiez assumer le rôle qui est requis dans la situation donnée.

Dans tous ces rôles, il est pratiquement inévitable que des conflits surviennent entre ceux-ci, même s'il vous appartient de les identifier rapidement et de les résoudre.

Le pouvoir de résilience

La capacité de résistance dans le quotidien du business



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous apprenez:

- comment les personnes résilientes peuvent exploiter leurs ressources
- comment exercer la résilience
- quels sont les éléments clés d'une entreprise résiliente
- comment le pouvoir de résilience peut être mis à profit au quotidien

Vous pouvez:

- mobiliser davantage vos ressources face aux situations critiques
- stimuler votre résilience ainsi que celle des autres
- contribuer au développement d'une entreprise résiliente
- appliquer le pouvoir de résilience dans le quotidien du business

Auteurs



Sonja Kupferschmid Boxler dispose en tant que psychologue du travail et de l'organisation ainsi que psychologue clinicienne M.Sc d'un savoir-faire reposant sur des connaissances scientifiques dans le domaine de la psychologie. Dans le cadre de son activité en tant que directrice du service Produits/Développement au sein du centre de coaching de Olten, elle se penche sur le phénomène de la résilience. Par ailleurs, elle tire son expérience de son activité quotidienne en tant que coach et psychothérapeute.

www.coachingzentrum.ch

Impressum

WEKA Business Dossier

Le pouvoir de résilience

Composition: Peter Jäggi

Révision: WEKA Business Media AG

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

8048 Zurich

Tél.: 044 434 88 35

Fax: 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

Date de parution: 2019

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02223-8

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Le pouvoir de résilience – La capacité de résistance dans le quotidien du business

Introduction	4
1. La résilience en tant que processus	6
1.1 La résilience dans le domaine du business	9
2. La résilience s'exerce	10
2.1 Développement de la résilience	10
2.2 Plasticité neuronale.....	11
3. Les composantes du processus de résilience	12
3.1 La gestion des défis	12
3.2 Facteurs de risque dans le domaine du business	14
3.3 Facteurs de protection dans le domaine du business.....	14
3.4 Interaction entre la personne et les facteurs de risque et de protection	15
3.5 Ressources personnelles – facteurs de résilience.....	16
3.6 Ressources corporelles en matière de santé	16
3.7 Ressources cognitives.....	17
3.8 Ressources émotionnelles	18
3.9 Ressources sociales	18
3.10 Ressources motivationnelles.....	19
3.11 Processus de résilience et mécanismes d'adaptation	20
3.12 Adaptation/désadaptation	20
4. Conclusion	22
5. Entraînement à la résilience en tant que promotion de la santé en entreprise	23
5.1 Entreprises et organisations résilientes	24
Fiche de travail 1: localisation des ressources	26
Fiche de travail 2: ressources corporelles	27
Fiche de travail 3: ciblage de solutions	28
Fiche de travail 4: les émotions sur le lieu de travail	29
Fiche de travail 5: relations sociales	30

Introduction

Pour certaines personnes, cela semble simple: elles relèvent différents défis – ce apparemment comme si c'était un jeu d'enfant! Elles ne paraissent pas épuisées et ne semblent pas non plus en pâtre. Bien au contraire: apparemment, elles peuvent aussi résister aux conditions désavantageuses, par exemple face au stress des délais dans leur travail, aux conflits privés et aux défaites amères. Tel un bambou qui produit des feuilles vertes en plein hiver ou un navire qui affronte le grand large tempête après tempête, ou bien tel un brin d'herbe qui se ploie sous le vent et qui recouvre rapidement son état initial! Cette capacité de résistance s'explique par un phénomène que l'on appelle résilience.

Le terme de résilience qui vient du latin «resilire» signifie rebondir. Il était initialement utilisé dans le domaine de la physique pour décrire la qualité des matériaux hautement élastiques qui retrouvent leur forme initiale après une déformation.

L'avantage: appliqué aux êtres humains, la résilience ne représente pas un état statique; elle est un processus sur lequel il est possible d'influencer en conséquence.

Parfois, on désigne aussi les personnes résilientes comme des culbutos:



Illustration 1: parfois, on désigne aussi les personnes résilientes comme des culbutos