

Sommaire

Remerciements	15
Préface de Gilles-Noël Poirieux à l'édition française	19
Préface de Guy Kawasaki à l'édition américaine	21
Note préliminaire	23
Introduction	25
Partie 1 – Recruter	35
<i>Chapitre 1 – Embaucher, un sport d'équipe</i>	39
Embauchez pour l'entreprise, non pour un manager	39
Les employés rejoignent une entreprise, non une personne	41
Tout employé peut être appelé à évaluer et interviewer les nouveaux candidats	41
Devez-vous embaucher un <i>Chief People Officer</i> ?	43
La qualité des RH dépend du dirigeant	43
<i>Quand embaucher un Chief People Officer ?</i>	45
Le rôle du <i>Chief People Officer</i> dans une société orientée employés	47
Votre <i>Chief People Officer</i> , un <i>Chief Fairness Officer</i>	48
Votre <i>Chief People Officer</i> , un <i>Chief Civility Officer</i>	50
Votre <i>Chief People Officer</i> , un <i>Chief Culture Officer</i>	53
Votre <i>Chief People Officer</i> , un <i>Chief Wellbeing Officer</i>	55

Les employés sont « comme des clients »...	
oui, et bien plus !.....	58
<i>Chapitre 2 – Le leadership d’une entreprise intelligente</i>	61
Le leadership conversationnel.....	63
Modèles transactionnels et relationnels.....	64
Les modèles transactionnels.....	64
Les modèles relationnels.....	65
Le leadership conversationnel.....	65
Le leadership distribué : collaboration entre les employés.....	71
Leadership conversationnel = diversité.....	73
Diversité générationnelle.....	75
Sexe, race, etc.	77
La diversité paie.....	77
La diversité : un choix intelligent.....	79
Importer des stars ne fera pas le travail à votre place.....	80
Préparez-vous à un test de leadership en réalité virtuelle.....	82
<i>Chapitre 3 – Le processus de recrutement</i>	85
Besoin et profil du poste.....	86
Approche tactique : embaucher quelqu’un pour une tâche spécifique.....	86
Approche stratégique : embaucher quelqu’un pour son potentiel.....	87
Description du poste.....	90
Publication du poste à pourvoir et prospection.....	92
Les réseaux sociaux des employés.....	93
Vos bases de données internes et l’écosystème de la société.....	94
Tri et sélection des candidats.....	95
Le ratio candidatures/embauches.....	96
Présélection des candidats.....	96
Exemples de savoir-faire et évaluations.....	98
Entretiens structurés, questions comportementales et situationnelles.....	99
Entretiens structurés et entretiens informels.....	100

L'équipe d'intervieweurs.....	101
Contrôle des références.....	104
Accueil du nouvel employé :	
la socialisation organisationnelle	106
Quand vous n'arrivez pas à trouver des candidats... ..	109
<i>Chapitre 4 – Fidéliser les employés.....</i>	111
Stabilité des salariés	112
Savez-vous pourquoi vos employés démissionnent ?	115
Les raisons principales	115
Les entretiens de départ.....	118
Le coût du turnover.....	121
Calculer le turnover et le taux de rétention.....	121
Les coûts de remplacement.....	122
Partie 2 – Vivre dans une entreprise intelligente	127
<i>Chapitre 1 – Une culture d'engagement.....</i>	131
L'agrégat culture-engagement.....	132
Ce qu'est l'engagement des employés	134
Les deux composantes de l'engagement.....	135
Les conditions psychologiques de l'engagement	136
Mesurer l'engagement et l'expérience des employés	138
Mesurer l'engagement du point de vue de l'entreprise	139
Mesurer l'expérience des employés	
du point de vue des employés.....	144
Méthodologies conçues pour évaluer le bien-être.....	146
Collecter des données contextualisées	148
Capter la dimension émotionnelle du travail.....	149
Engager les employés dans le processus d'engagement.....	149
Étude de cas : le stress à ACME2.....	150
Donner la parole aux employés	154
<i>Chapitre 2 – Aimer son travail.....</i>	157
Les cinq caractéristiques de base d'un emploi.....	158
La relation des employés à leur travail	160

Job, carrière, vocation	160
Des perles rares parmi ceux qui veulent seulement un boulot	161
Ne craignez pas les carriéristes	162
Donner un sens au travail.....	163
La dimension émotionnelle du travail.....	163
Visibilité et transparence	166
La visibilité dont les employés ont besoin.....	166
Confiance et transparence.....	169
La vitesse du tapis de course	170
L'art de l'impossible	171
<i>Job crafting</i>	173
Permettre aux employés d'explorer de nouveaux territoires...	174
L'employé libéré : temps libre et gigs internes	177
Dimensionner les challenges	180
Créer la confiance en l'avenir.....	182
L'avenir du travail est le même pour les employés et les entreprises	182
Renforcer les points forts des employés.....	185
Une philosophie des Lumières dans l'entreprise : générer des talents	188
MOOC, <i>e-learning</i> , <i>social learning</i> , <i>immersive learning</i>	188
Éducation par les pairs	189
Les gourous et les mentors	190
Encourager la diversité cognitive individuelle.....	191
<i>Chapitre 3 – Le sentiment d'appartenance</i>	195
Construire le sentiment d'appartenance.....	196
Le leader syntone : faciliter l'appartenance à l'entreprise...	197
Amplifier le sentiment d'appartenance	202
Les risques d'asphyxie de votre culture	203
Amplifier l'influence pour amplifier le sentiment d'appartenance	205
L'expérience de l'appartenance	212
La valeur fondatrice : être apprécié.....	212

Reconnaissance et valorisation sociale	213
Les évaluations de performance.....	215
Être soi-même... mais avec les autres.....	217
S'exprimer en toute sécurité psychologique.....	218
Laissez vivre les introvertis !	220
Intégration vie privée-vie professionnelle	220
Travailler dans l'entreprise ou de chez soi ?	221
Le style de vie au bureau.....	224
La place de l'entreprise dans la vie d'un employé	229
Appendice : Tableau récapitulatif des conditions de l'engagement selon William Kahn.....	232
Partie 3 – Quand ça déraile... et c'est souvent une chance !.....	235
<i>Chapitre 1 – Le check-up santé de l'entreprise.....</i>	<i>239</i>
Des problèmes ? Il y en a à tout moment.....	240
Où sont les risques ?.....	240
Grandeur et décadence des entreprises :	
où est l'humain ?.....	242
Ouvrir les yeux tous les jours.....	245
Direction, culture et organisation.....	247
Bien-être des employés.....	249
Produit et marché	250
Comprendre la genèse de certains problèmes courants	251
L'érosion culturelle.....	251
Recommandation 1 – Rappelez-vous	
pourquoi vous étiez content d'aller au travail	252
Recommandation 2 – Écoutez	
ce que racontent d'autres CEO et « THINK »	253
Les incertitudes sur le modèle organisationnel	254
Recommandation 1 – La transparence permet	
de gérer l'absence de certitude.....	255
Recommandation 2 – Pensez aux attentes de vos employés	255
Le désenchantement des premiers employés	256
Recommandation – Reconstituez votre relation	
avec ces premiers employés, autant que possible	257

L'arrogance managériale	258
Le dirigeant déconnecté	258
Réduire les filtres : Management by Walking Around	260
<i>Chapitre 2 – Lutter contre l'entropie</i>	265
Le redressement de l'infrastructure humaine	
est-il un redressement du business ?.....	266
Restaurer le paysage de l'entreprise	267
Données internes et externes	268
Se recâbler pour ranimer en soi un esprit entrepreneurial....	268
Éliminez la « stupidité fonctionnelle »	269
Manque de réflexivité.....	270
Rejet de toute justification	270
Absence de raisonnement sur le fond.....	271
Manipulation symbolique.....	271
De la stupidité fonctionnelle à la pensée de groupe	
(<i>groupthink</i>) et l'incompétence habile	272
Générez l'énergie créative qui tue l'incompétence habile...	274
Horizontalisez la structure organisationnelle.....	275
La coalition derrière l'objectif « néguentropie »	277
Qui résiste au changement ?	277
Votre coalition : une pyramide double.....	280
La coalition côté direction	280
La coalition côté employés.....	282
Lancer votre initiative « entreprise intelligente ».....	284
Sensemaking et empathie.....	284
Communiquer l'initiative.....	286
Transparence	287
Soyez ouvert aux questions, mais aussi au silence... ..	288
L'entreprise intelligente après des licenciements.....	289
Transformation continue	291
Votre engagement continu	
dans l'engagement des employés.....	291
Donner l'exemple	292
Feedback : le circuit régénératif.....	294
Évaluer l'expérience des employés continuellement.....	295

Vos employés vous font-ils confiance pour écouter leur feedback ?	297
À quel point une analyse différenciée doit-elle être individualisée ?.....	302
Donner aux employés le pouvoir d'améliorer leur expérience personnelle au travail.....	304
Évaluer la culture de son entreprise	307
Conclusion.....	315
Notes.....	323
Bibliographie.....	377
Index des personnes et des entreprises.....	393
Biographie de l'auteur.....	407