

# Sommaire

---

Introduction ..... 11

## **PREMIÈRE PARTIE**

**Manager les autres ..... 15**

### Chapitre 1

Manager les personnes, une tâche impossible  
et nécessaire ..... 17

Une évidence : on ne manage pas l'intelligence comme  
les autres ressources ..... 17

L'idéal de passer du gouvernement des hommes  
à l'administration des choses ..... 22

Une nécessité aujourd'hui plus que jamais :  
revenir de l'administration des choses au gouvernement  
des hommes..... 26

### Chapitre 2

Manager des personnes, c'est *les laisser* manager  
les situations, même difficiles..... 31

Savoir gérer des situations incertaines et nouvelles :  
une compétence empirique et inconsciente .....32

Comment cette compétence s'acquiert-elle ?  
Déléguer et donner des responsabilités .....37

C'est à l'avantage du managé comme du manager ..... 40

### Chapitre 3

#### Manager des personnes (intelligentes), c'est créer les conditions de leur succès ..... 49

- Créer les conditions pour que le managé  
donne le maximum .....49
- S'assurer que le managé peut donner le minimum.....57
- Observer, observer, observer .....63

## DEUXIÈME PARTIE

### Se manager .....69

### Chapitre 4

#### Se challenger et apprendre constamment ..... 71

- Rester un débutant, radicalement ..... 71
- Se challenger pour apprendre.....78

### Chapitre 5

#### Renforcer sa résilience..... 87

- Ne pas se laisser définir par l'extérieur .....87
- Faire face, quoi qu'il arrive ..... 94
- Le sens de la direction.....100

### Chapitre 6

#### Développer son excellence personnelle, sa « part de génie »..... 111

- Manager son état .....112
- La stratégie de créativité : boire à la source.....119
- Comment faire ? Signaux spontanés et états de haute  
performance ..... 124

## **TROISIÈME PARTIE**

### **Manager ensemble .....133**

#### **Chapitre 7**

#### **Être collectivement intelligent .....135**

La créativité et l'intelligence collectives ..... 135

Logiques de la disruption :  
ces problèmes qui nous menacent.....142

L'intelligence collective .....149

#### **Chapitre 8**

#### **Structurer comment**

#### **les intelligences se confrontent .....155**

Les vertus de la dispute :  
le conflit au cœur de l'intelligence collective ..... 155

Devenir polyglotte.....162

Avoir des éléments minimaux de langage et  
de compréhension communs pour éviter  
la guerre civile.....168

#### **Chapitre 9**

#### **Équipes d'élite .....175**

Quelques traits récurrents des équipes d'élite ultra-  
performantes ..... 175

Décentralisation de la décision..... 183

L'informel.....188

#### **Conclusion .....193**

#### **Bibliographie .....195**