

## SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| Préfaces.....  | 11        |
| Remerciements.....   | 17        |
| <b>Avant-propos. (S')engager pour (se) transformer .....</b>   | <b>19</b> |
| Un parcours engageant et transformant.....   | 20        |
| S'engager est transformant... et se transformer est créateur d'engagement !.....                                     | 21        |
| Comment naviguer dans <i>Engager pour transformer</i> ? .....  | 22        |
| Vos <i>takeaways</i> – les éléments distinctifs de l'ouvrage .....   | 24        |
| <br>   |           |
| <b>PREMIÈRE PARTIE / MONDE DU TRAVAIL,<br/>CE QUI CHANGE ET CE QUI NE MARCHE PLUS .....</b>                          | <b>27</b> |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre 1. Les évolutions récentes qui impactent le monde du travail .....</b>                                   | <b>31</b> |
| 1. Les bouleversements sociétaux, technologiques, générationnels.....  | 31        |
| 2. Les transformations sont omniprésentes et s'accélèrent .....  | 34        |
| 3. Enjeux et nouvelles compétences requises dans un monde VUCA/BANI .....  | 35        |
| <b>Chapitre 2. Quels changements dans l'entreprise ? .....</b>   | <b>41</b> |
| 1. De nouvelles manières de travailler, vraiment ?.....  | 41        |
| 2. Les pratiques managériales et organisationnelles qui ne fonctionnent plus.....                                    | 46        |
| 3. Ce qui ne change pas, les fondamentaux .....  | 50        |
| <b>Autodiagnosics partie 1 / Le monde du travail en pratique.....</b>  | <b>53</b> |
| <br>   |           |
| <b>DEUXIÈME PARTIE / LES TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE :<br/>QUELLE PLACE POUR LE DÉVELOPPEMENT HUMAIN ? .....</b> | <b>57</b> |
| <br>   |           |
| <b>Chapitre 3. Changement ou transformation ? .....</b>  | <b>61</b> |
| 1. Les facteurs clés de succès de la conduite des changements.....   | 61        |
| 2. Transformation : de quoi parle-t-on ?.....  | 62        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Chapitre 4. Acteurs et systèmes :<br/>quelle articulation entre l'individuel et l'organisationnel ?</b> .....      | <b>65</b>  |
| 1. Acteurs et systèmes.....   | 65         |
| 2. « Raison d'être » de l'organisation et « raison d'en être » pour le collaborateur .....                            | 66         |
| <b>Chapitre 5. Dimensions de la transformation et leviers de développement humain.....</b>                            | <b>69</b>  |
| 1. Vision holistique de la transformation : dimensions et leviers .....   | 69         |
| 2. Dimensions de la transformation : individuelle, managériale, organisationnelle.....                                | 69         |
| 3. Leviers de développement humain : acteurs (qui), systèmes (quoi), valeurs (comment) ...                            | 70         |
| 4. La matrice globale de la transformation .....  | 70         |
| <b>Chapitre 6. Quel impact des RH sur le développement humain ?</b> .....   | <b>73</b>  |
| 1. On connaissait le <i>greenwashing</i> , il y a aussi le <i>peoplewashing</i> !.....                                | 73         |
| 2. Développer une fonction RH à impact .....  | 75         |
| <b>Chapitre 7. Les paradoxes fondamentaux des transformations de l'entreprise</b> .....                               | <b>87</b>  |
| 1. Les paradoxes des quatre transformations clés.....   | 87         |
| 2. La réconciliation des paradoxes : transformations et engagement.....   | 90         |
| <b>Autodiagnosics partie 2 / Les transformations de l'entreprise en pratique</b> .....                                | <b>93</b>  |
| <br><b>TROISIÈME PARTIE / UN NOUVEAU MODÈLE POUR LA FONCTION HUMAINE : PARTAGÉE, TRANSFORMANTE ET ENGAGEANTE ....</b> |            |
| <b>99</b>   |            |
| <b>Chapitre 8. La fonction humaine dans l'entreprise :<br/>qui est en charge et pour quoi faire ?</b> .....           | <b>103</b> |
| 1. "HR is not about HR" .....   | 103        |
| 2. Managers et DRH, un « vieux couple » en recherche d'un second souffle.....   | 106        |
| <b>Chapitre 9. Une fonction humaine partagée, transformante et engageante</b> .....                                   | <b>111</b> |
| 1. Présentation du modèle global .....  | 111        |
| 2. Missions partagées et transformantes : le modèle R2T2 .....  | 114        |
| 3. Postures croisées et engageantes : le modèle E4.....   | 117        |
| <b>Autodiagnosics partie 3 / Une nouvelle fonction humaine en pratique</b> .....                                      | <b>121</b> |
| <br><b>QUATRIÈME PARTIE / LA TRANSFORMATION INDIVIDUELLE :<br/>À LA RECHERCHE DE L'ENGAGEMENT PERDU.....</b>          |            |
| <b>127</b>  |            |
| <b>Chapitre 10. La transformation individuelle, kesako ?</b> .....  | <b>131</b> |
| 1. Le paradoxe fondamental : le désir d'être soi au travail ET de s'en protéger .....                                 | 131        |
| 2. <i>Soft skills</i> et compétences humaines .....   | 132        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Chapitre 11. L'engagement, clé d'une transformation individuelle durable .....</b>        | <b>137</b> |
| 1. Satisfaction, motivation, engagement : dissipons la confusion !.....                      | 137        |
| 2. Rétention ou engagement, faut-il choisir ? .....  | 142        |
| <b>Chapitre 12. Les moteurs et les profils d'engagement individuel : le modèle SBME.....</b> | <b>151</b> |
| 1. Favoriser l'auto-engagement du collaborateur.....   | 151        |
| 2. Les 8 profils d'engagement individuel.....  | 157        |
| <b>Chapitre 13. Les outils de la transformation individuelle .....</b>                       | <b>161</b> |
| 1. Coaching et mentorat, outils de transformation individuelle.....                          | 161        |
| 2. Rôle et missions des managers et de la DRH dans la transformation individuelle.....       | 164        |
| <b>Autodiagnosics partie 4 / La transformation individuelle et l'engagement en pratique.</b> | <b>167</b> |

## **CINQUIÈME PARTIE / LA TRANSFORMATION MANAGÉRIALE : FAIRE GRANDIR DES LEADERS CRÉATEURS D'ENGAGEMENT 183**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Chapitre 14. La transformation managériale, kesako ? .....</b>                             | <b>187</b> |
| 1. Le paradoxe fondamental : la ligne de crête entre bienveillance ET exigence .....          | 187        |
| 2. Manager, leader ou coach ? .....   | 190        |
| <b>Chapitre 15. Le pilotage de l'engagement individuel et collectif de l'équipe .....</b>     | <b>203</b> |
| 1. Piloter et valoriser la performance et l'engagement .....                                  | 203        |
| 2. Le management hybride, nouvelle frontière de la transformation managériale .....           | 208        |
| 3. Coaching et dynamique d'équipe.....  | 211        |
| <b>Chapitre 16. Les outils de la transformation managériale .....</b>                         | <b>225</b> |
| 1. Manager : un métier et une vocation, pas une récompense statutaire ! .....                 | 225        |
| 2. Construire un référentiel de compétences managériales.....                                 | 229        |
| 3. Le développement d'un <i>leadership</i> créateur d'engagement .....                        | 233        |
| 4. Rôle et missions des managers et de la DRH dans la transformation managériale.....         | 234        |
| <b>Autodiagnosics partie 5 / La transformation managériale et le leadership en pratique..</b> | <b>237</b> |

## **SIXIÈME PARTIE / LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET CULTURELLE : CONSTRUIRE UNE EXPÉRIENCE COLLABORATEUR DURABLE .....**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Chapitre 17. La transformation organisationnelle, kesako ?.....</b>                                     | <b>259</b> |
| 1. Le paradoxe fondamental : alignement ET diversité.....  | 259        |
| 2. Analyse de quatre transformations clés :<br>culturelle, digitale, intergénérationnelle, sociétale ..... | 260        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Chapitre 18. Développer une organisation engageante : acteurs et systèmes.....</b>                            | <b>267</b> |
| 1. Les quatre acteurs de l'engagement – Modèle MOST.....   | 267        |
| 2. Développer une culture agile et collaborative – Modèle PACTE.....   | 275        |
| <b>Chapitre 19. Construire une expérience collaborateur durable.....</b>   | <b>285</b> |
| 1. Engagement ou expérience collaborateur ?.....   | 285        |
| 2. Valoriser les moments précieux et chasser les irritants organisationnels .....                                | 290        |
| <b>Chapitre 20. Les outils de la transformation organisationnelle et culturelle .....</b>                        | <b>293</b> |
| 1. Changement culturel et intelligence collective.....   | 293        |
| 2. Le <i>design</i> organisationnel.....   | 301        |
| 3. Le coaching organisationnel .....   | 302        |
| 4. Rôle et missions des managers et de la DRH dans la transformation organisationnelle et culturelle .....       | 303        |
| <b>Autodiagnosics partie 6 / La transformation organisationnelle et culturelle en pratique..</b>                 | <b>307</b> |
| <b>SEPTIÈME PARTIE / LA TRANSFORMATION RH : FAIRE L'ENTREPRISE DE DEMAIN AVEC LES TALENTS D'AUJOURD'HUI.....</b> | <b>325</b> |
| <b>Chapitre 21. La transformation RH, kesako ? .....</b>   | <b>329</b> |
| 1. Le paradoxe fondamental : <i>business partner</i> ET gardien du temple .....                                  | 329        |
| 2. Les RH, entre pression de l'urgence et chantiers durables.....  | 330        |
| <b>Chapitre 22. Stratégie et pilotage RH à l'appui des transformations .....</b>                                 | <b>333</b> |
| 1. Décliner une stratégie RH : pourquoi, comment, avec qui ?.....  | 333        |
| 2. Le contexte du développement de l'organisation.....   | 334        |
| 3. Les différents types d'articulation entre stratégie business et RH .....                                      | 335        |
| 4. Plan de transfo RH 1 : mission ou business.....   | 337        |
| 5. Plan de transfo RH 2 : raison d'être et vision des dirigeants .....   | 339        |
| 6. Plan de transfo RH 3 : <i>roadmap</i> collaborative .....   | 340        |
| 7. <i>HR scorecard</i> : KPIs (performance) ou KDIs (développement).....   | 341        |
| <b>Chapitre 23. Attirer les talents et développer les compétences.....</b>                                       | <b>345</b> |
| 1. Marque employeur : construire une proposition de valeur pour l'employé (PVE) .....                            | 345        |
| 2. Expérience collaborateur : optimiser et dynamiser le cycle des processus RH .....                             | 352        |
| 3. Gestion du talent ou gestion des talents ? Le développement des compétences.....                              | 355        |
| 4. Compétences collectives et organisation apprenante.....   | 366        |
| <b>Autodiagnosics partie 7 / La transformation RH et le management des talents en pratique.....</b>              | <b>371</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>HUITIÈME PARTIE / COMPÉTENCES ET POSTURES<br/>D'UNE FONCTION HUMAINE PARTAGÉE, TRANSFORMANTE<br/>ET ENGAGEANTE.....</b> | <b>385</b> |
| <b>Chapitre 24. Développement des compétences stratégiques RH.....</b>   | <b>391</b> |
| 1. <i>Mapping</i> des compétences RH – les modèles existants .....   | 391        |
| 2. La posture de <i>business partner</i> : avantages et limites .....  | 396        |
| 3. La matrice <i>Outside-In / Avec &amp; Par</i> : inspirer, connecter, transformer .....                                  | 399        |
| 4. Quelles compétences RH pour piloter les transformations ?.....  | 401        |
| 5. Quelle organisation pour la fonction RH ? .....   | 408        |
| <b>Chapitre 25. Faire vivre une fonction humaine partagée, transformante et engageante..</b>                               | <b>415</b> |
| 1. Un nouveau PACTE pour la fonction humaine : missions (R2T2) et postures (E4) .....                                      | 415        |
| 2. Les missions partagées et transformantes – Le modèle R2T2 en pratique.....  | 418        |
| 3. Les postures croisées et engageantes – Le modèle E4 en pratique .....   | 424        |
| <b>Autodiagnostic partie 8 / Compétences et postures d'une nouvelle fonction humaine<br/>en pratique.....</b>              | <b>433</b> |
| <b>CONCLUSION. Faire émerger une nouvelle génération de managers et de DRH.....</b>  | <b>451</b> |
| Manager et DRH : un second souffle pour un nouveau partenariat.....  | 452        |
| Réhabiliter les RH comme une activité managériale et transformante .....   | 453        |
| (Re)donner envie aux jeunes générations de « manager » .....   | 454        |
| <b>Postface .....</b>  | <b>457</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>459</b> |
| <b>Tables des autodiagnostic et figures.....</b>   | <b>463</b> |