

LA BOÎTE À OUTILS

DU

MANAGEMENT

Vincent Dicecca
Philippe Guillou

58

outils

clés en main

+

2

podcasts

d'approfondissement

DUNOD

Crédits iconographiques

Ouvertures de dossier : © Simple Line – Shutterstock ; Outil 1 : © eamesBot – Shutterstock ;
Outil 2 : © N. Savranska – Shutterstock ; Outil 13 : © Vectors Points / Lucky Day / Nasik Lababan –
The Noun Project ; Outil 16 : © pichit – Shutterstock ; Outil 37 : © VectorMine – Shutterstock ;
Outil 41 : © Banana Oil – Shutterstock ; Outil 43 : © magic pictures –
Shutterstock ; Outil 47 : © Alek Photo – Shutterstock.

Mise en page : Belle Page
Maquette de couverture : mokmok.agency

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083435-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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 et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de 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.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils classés par dossiers thématiques

5 DOSSIER


IMAGE DE MARQUE ET NOTORIÉTÉ

“ Être le meilleur est bien, car tu es le premier. Être unique est encore mieux car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation visuelle de chaque outil

Exercices



EXERCICE 1 : PHÉNOMÈNE DE CONCENTRATION

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »

» La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

“ Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque.”
Tom Peters

En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les individus développent leur notoriété et travaillent leur image. Il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composants de la valeur perçue dans l'expérience	Ressources apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
Maitrise	des offres, services, ou ventes faits de manière à gagner les clients et des avantages associés
Fait économiser ou gagner de l'argent	des avantages associés
Transparence	une ouverture et une honnêteté
Fait gagner du temps ou respecte l'implicite souhaité par le client	des avantages associés

Des exemples, cas ou exercices pour approfondir



La Boîte à outils

DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

MANAGEMENT LEADERSHIP

Agitité

Dir. N. Van Laethem

Chef de projet, 3^e éd.

J. Maes, F. Debois

Conduite du changement et de la transformation, 2^e éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

Innovation managériale

D. Autissier, E. Métails-Wiersch, J.-M. Peretti

Intelligence collective, 2^e éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

Leadership, 2^e éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

Management

V. Dicecca, P. Guillou

Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

Management transversal, 2^e éd.

J.-P. Testa, B. Déroutière

Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

Manager leader

P. Bélorgey, N. Van Laethem

Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

Organisation, 3^e éd.

B. Pommeret

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Acheteur, 3^e éd.

S. Canonne, P. Petit

Analyse des données

C. Coron

Consultant, 2^e éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

Design thinking

E. Brunet

Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

Gamification

A. Duarte, S. Bru

Innovation, 2^e éd.

G. Benoit-Cervantes

Lean, 2^e éd.

R. Demetrescoux

Stratégie, 4^e éd.

B. Giboin

Supply chain, 2^e éd.

A. Perrot, P. Villemus

GESTION / FINANCE / COMPTABILITÉ

Auditeur financier, 3^e éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilmint

Comptabilité, 3^e éd.

B. Bachy

Contrôle de gestion

C. Selmer

Qualité, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

Responsable financier, 3^e éd.

C. Selmer

Santé – Sécurité – Environnement, 4^e éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

RESSOURCES HUMAINES / FORMATION

Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

Coaching, 3^e éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

CSE, 2^e éd.

A.-L. Smaguine

Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

Facilitation

E. Brunet, A. Monot

Formateurs, 4^e éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

Gestion des conflits, 2^e éd.

J. Salzer, A. Stimec

Ressources Humaines, 3^e éd.

A. Haegel

Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

MARKETING / COMMUNICATION

Communication, 4^e éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

Community manager, 2^e éd.

C. Pellerin

Conférencier, 2^e éd.

C. Morlet, B. Deloupy

Écrire pour le web, 2^e éd.

M. Gani

Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

Génération de Leads

P. Gastaud

Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

Instagram

C. Pellerin

LinkedIn

J. Pibourret

Marketing, 4^e éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

Marketing digital, 2^e éd.

S. Truphème, P. Gastaud

Marketing vidéo

T. Gasio

Podcast

V. Béjot

Réseaux sociaux

C. Pellerin

SEO

B. Thiers

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Commercial, 3^e éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

E-commerce, 2^e éd.

C. Delabre

Expérience client, 3^e éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

Librairie

C. Meneghetti, J.-C. Millois

ENTREPRENEURIAT

Création d'entreprise, éd. 2022

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

Freelance

S. Moran

Lévy de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

Micro-entrepreneur, 2^e éd.

C. Selmer, J. Hellart

EFFICACITÉ / BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Améliorer sa mémoire

et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

Bien-être au travail, 2^e éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

Confiance en soi

A. Leibovitz

Créativité, 3^e éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

Développement personnel

L. Lagarde

Écrits professionnels

V. Le Broussais

Efficacité professionnelle, 2^e éd.

P. Bélorgey

Gestion du stress, 2^e éd.

G. du Penhoat

Gestion du temps, 2^e éd.

P. Bélorgey

Intelligence émotionnelle, 2^e éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

Mind mapping, 2^e éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

Négociation, 2^e éd.

P. Stern, J. Mouton

Orthographe

A. Ponsonnet

Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

Prendre la parole en public

A. Leibovitz

Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

Relaxation

L. Histel-Barontini

Santé au travail

C. Vasey

Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

Approche méthodologique et remerciements

“

Le réel, c'est quand on se cogne.

Jacques Lacan

C'est à partir de notre expérience d'accompagnement de managers, au plus près du terrain, que nous avons pensé ce projet éditorial. À l'instar du cheminement cognitif d'un manager en action, nous avons articulé notre approche de la façon suivante :

- cibler les situations-problèmes communes à tous les managers ;
- traduire ces situations en autant de défis mobilisateurs ;
- clarifier le parti pris, l'intention déterminée qu'un manager doit manifester dans son action ;
- indexer nos solutions « outils » autour de 6 compétences clés qui constituent autant de dossiers thématiques de cette édition. La notion de compétence étant entendue ici comme une façon d'agir en situation, en bon professionnel.

Nous tenons ainsi à remercier chaleureusement :

- l'équipe Dunod : Delphine Levêque, Marie-Cécile De Vienne, Ludivine Le Gall, Yaël Bourcet pour leur confiance et leur soutien pendant toute la durée de ce projet ;
- nos experts : Béatrice Gambéroni, Céline Langlois, Philippe Gaillard et Christophe pour leurs éclairages précieux ;
- nos témoins : Stéphanie Agamennone, Pascal Bordé pour le partage de leur expérience inspirante ;
- notre partenaire : Sandra Fillaudeau pour la réalisation des podcasts ;
- nos familles, pour leur compréhension et leur indulgence quant au temps consacré à l'écriture de cet ouvrage.

Avant-propos



Le plus durable est le plus humain.

C. Lebuhan

Les organisations évoluent dans un contexte de plus en plus turbulent et les managers sont de plus en plus confrontés à des situations inédites et à une incertitude généralisée. Cet état d'exception continu nous fait prendre conscience de toutes les dimensions que revêt le mot crise :

- moment dans lequel il convient de faire des choix, où s'opèrent des transformations ;
- événement surprenant qui remet en cause la trajectoire d'objectifs définie et oblige à réagir vite ;
- déstructuration rapide des repères qui entravent l'action sereine ;
- rupture du fonctionnement usuel de l'organisation.

Face à cela, les organisations sont confrontées à deux problèmes en matière de management : le chef et l'absence de chef. D'une part, celui qui surestime sa capacité personnelle et développe un « hyper-management » et, d'autre part, celui qui surestime la capacité du groupe et se retrouve en « hypo-management ».

Notre ambition, au travers de cette boîte à outils, est d'aider les managers à développer des atouts décisifs et à trouver de nouveaux équilibres entre autonomie des équipes et influence sur le cours des choses, entre réponse aux besoins actuels et réponse aux attentes futures de l'organisation et de l'équipe, entre conformisme et créativité dans les manières de penser, de ressentir, d'agir.

Repenser les pratiques managériales

Le premier acte de cette transformation managériale est d'identifier les pratiques managériales obsolètes dont les principales sont :

- compliquer les organisations pour faire face à la complexité ;
- micro-manager, privilégier le contrôle d'exécution, se focaliser uniquement sur la dimension opérationnelle et individuelle ;
- se doter d'une raison d'être non évolutive et ne pas questionner sa pertinence dans le temps ;
- exiger que « les arbres poussent jusqu'au ciel », fixer des objectifs comme si aucun obstacle ne pouvait empêcher leur réalisation ;
- valoriser uniquement la performance opérationnelle sans reconnaître l'engagement individuel et collectif.

Le deuxième acte est de faire preuve d'humilité. Agir en manager dans un contexte incertain et aléatoire qui échappe à la modélisation rigide de l'action exige de prendre appui sur de nouveaux atouts au nombre desquels : intelligence adaptative, partage du leadership, agilité comportementale, dynamique collaborative.

Une conception plus humaine et plus entrepreneuriale du management

L'enjeu n'est plus uniquement de contrôler des processus ni de prescrire précisément les comportements exigés par anticipation puisque ceux-ci vont de plus en plus dépendre des circonstances. La finalité du management est de créer les conditions pour que le comportement juste, individuel et/ou collectif, émerge au bon moment. Un comportement se définit par sa capacité à contribuer à délivrer ce qui est attendu et favoriser l'épanouissement personnel et professionnel de l'équipe.

Face à cet enjeu, les managers n'ont jamais été aussi indispensables dès lors que l'organisation accepte de leur donner plus d'autonomie. Combinée à une bonne culture métier, pour éviter le « hors sol », elle va leur permettre d'impulser les transformations et de promouvoir l'engagement.

En conclusion, si les organisations doivent créer une vision inspirante pour l'ensemble des collaborateurs, ce sont bien les managers qui doivent être des « créateurs d'engagement », car ils doivent transformer cette vision en réalité quotidienne pour que chacun puisse se l'approprier et se développer et même s'épanouir dans l'entreprise.

Des podcasts d'approfondissement

**Cet ouvrage est complété par les interviews
et le retour d'expérience de deux managers :**

- Stéphanie Agamennone, directrice de la communication chez Safran Nacelles
- Pascal Bordé, directeur du laboratoire d'astrophysique de Bordeaux



dunod.link/baomanag

Sommaire

Approche méthodologique et remerciements	5
Avant-propos	6

DOSSIER 1	SCELLER LE PACTE MANAGÉRIAL	10
	• <i>Outil 1</i> Consentir à manager : l'inventaire personnel	12
	• <i>Outil 2</i> Le choix de l'exemplarité	14
	• <i>Outil 3</i> Apprivoiser le réel : le diagnostic de situation	16
	• <i>Outil 4</i> De la vision à l'action	18
	• <i>Outil 5</i> Intégrer l'incertitude : l'effectuation	22
	• <i>Outil 6</i> Du SMART au WOOP	26
	• <i>Outil 7</i> Rester focalisé : l'approche ROWE	30
	• <i>Outil 8</i> La matrice de priorité	32
	• <i>Outil 9</i> La protection et la permission	34
	• <i>Outil 10</i> Consolider la relation avec son N+1	36

DOSSIER 2	DYNAMISER LES INDIVIDUS	40
	• <i>Outil 11</i> Les 4 conditions de la confiance	42
	• <i>Outil 12</i> La posture donne le ton : manager, leader, coach	44
	• <i>Outil 13</i> Développer humilité, humanité et humour	48
	• <i>Outil 14</i> Inspirer, exiger, responsabiliser	50
	• <i>Outil 15</i> Communiquer efficacement	54
	• <i>Outil 16</i> Commencer par ne pas démotiver	58
	• <i>Outil 17</i> De la motivation à l'engagement	60
	• <i>Outil 18</i> L'entretien motivationnel	62
	• <i>Outil 19</i> Le développement des talents	66
	• <i>Outil 20</i> Le permis de décider	70
	• <i>Outil 21</i> Les 4 dimensions de la reconnaissance	74
	• <i>Outil 22</i> Le nuancier de l'offre de reconnaissance	76

DOSSIER 3	MANAGER LA PERFORMANCE	78
	• <i>Outil 23</i> Le management adaptatif	80
	• <i>Outil 24</i> L'attention, clé de la performance	84
	• <i>Outil 25</i> Pour impulser l'action : soigner son brief	86
	• <i>Outil 26</i> Pour ré-impulser l'action : soigner son feedback	88
	• <i>Outil 27</i> L'entretien périodique de priorités	90
	• <i>Outil 28</i> Différencier contrôle et monitoring	92
	• <i>Outil 29</i> Se rendre compte : le reporting	94
	• <i>Outil 30</i> La délégation	96
	• <i>Outil 31</i> L'erreur, composante clé du développement	98
	• <i>Outil 32</i> Le coaching	100
	• <i>Outil 33</i> L'excellence managériale : la pratique délibérée	104

DOSSIER 4	MOBILISER LA PUISSANCE DE L'ÉQUIPE	108
	• <i>Outil 34</i> Les 6 conditions du désir de coopération	110
	• <i>Outil 35</i> Les symptômes d'une équipe dysfonctionnelle	112
	• <i>Outil 36</i> Le diagnostic de maturité	114
	• <i>Outil 37</i> L'intelligence collective	118
	• <i>Outil 38</i> Coopérer... mais pas trop	120
	• <i>Outil 39</i> Le protocole d'inclusion d'un nouvel entrant	122
	• <i>Outil 40</i> Le feedback ascendant	124
	• <i>Outil 41</i> Le protocole de codéveloppement simplifié	126
	• <i>Outil 42</i> Faire des objectifs individuels un commun partagé	128
	• <i>Outil 43</i> La gouvernance partagée	132
	• <i>Outil 44</i> La médiation responsable	136
DOSSIER 5	ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS	140
	• <i>Outil 45</i> Le protocole de résilience	142
	• <i>Outil 46</i> Le leadership transformationnel	146
	• <i>Outil 47</i> L'agilité émotionnelle	150
	• <i>Outil 48</i> Le coaching émotionnel	154
	• <i>Outil 49</i> L'étoile du changement	156
	• <i>Outil 50</i> Prendre appui sur les champions du changement	158
	• <i>Outil 51</i> Le radar à signaux faibles	162
DOSSIER 6	MANAGER À L'ÈRE DU DIGITAL	166
	• <i>Outil 52</i> À distance : carburer en mode hybride	168
	• <i>Outil 53</i> La communauté en ligne	172
	• <i>Outil 54</i> Les nouveaux équilibres du temps	174
	• <i>Outil 55</i> Quand tout s'accélère, réhabiliter la prise de recul	178
	• <i>Outil 56</i> Muscler son esprit critique	180
	• <i>Outil 57</i> Au-delà du contact, le lien : les réunions à distance	184
	• <i>Outil 58</i> Le mythe du <i>poor lonesome manager</i>	188
	Bibliographie	192

1

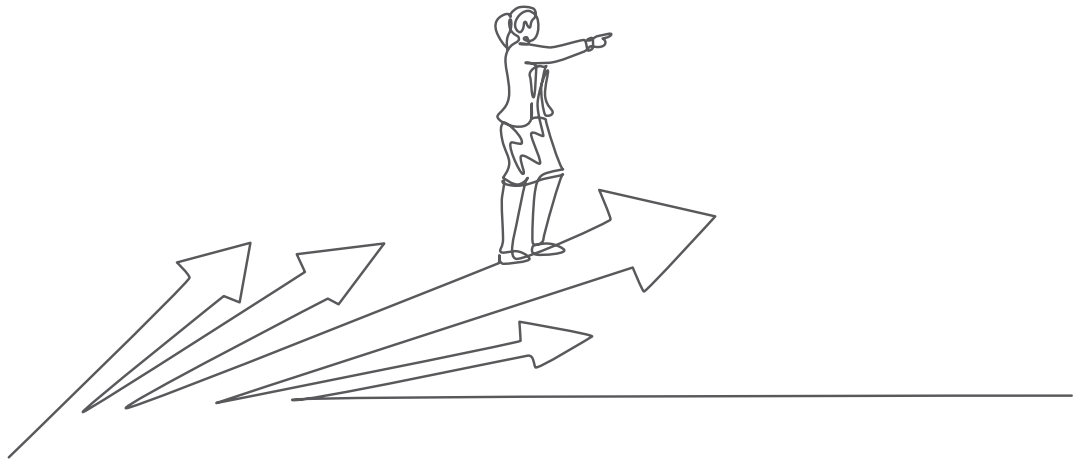
DOSSIER

SCELLER LE PACTE MANAGÉRIAL

“

Le défi : de l'incertitude à l'inconnu,
comment garder le cap ?

Le parti pris : je compose avec un avenir incertain.



On ne naît pas manager, on le devient... à condition de le vouloir vraiment et d'avoir le goût des autres et du défi. En effet, élaborer une action finalisée en contexte VUCA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté), faire agir de concert les acteurs en vue d'une performance collective, rendre le réel plus intelligible, recréer du sens, articuler harmonieusement les dimensions stratégique, opérationnelle et humaine nécessite une belle dose d'énergie et de talent. Vous trouverez dans ce dossier les outils vous permettant de poser les premières pierres d'un pacte managérial pertinent et inclusif.

Endosser la responsabilité managériale

Endosser cette responsabilité, c'est accepter de se donner pour mission de faire agir d'autres personnes. Noble mission ! Il y a forcément quelque chose de singulier au plus profond de vous pour que vous ressentiez cette envie d'appréhender le réel par le cou, d'être force d'impulsion et de coordination des efforts de tous. Cela implique une bonne conscience de soi, de ses motivations profondes, de ses forces, de ses doutes et de ses manques,

un minimum de connaissance et d'acceptation de soi étant la condition indispensable pour agir sereinement sur le monde.

Embarquer les équipes

En environnement turbulent, les équipes ont besoin d'un catalyseur d'énergie et d'une vision capables de les faire se mouvoir vers un objectif qui fait sens. Face aux difficultés et aux opportunités qu'offre le réel, le manager se présente comme le synthétiseur de toutes les dimensions qui vont permettre de co-élaborer la feuille de route en tenant compte des besoins de l'ensemble des parties prenantes.

Ajuster la trajectoire

Nos organisations rencontrent de plus en plus d'obstacles, de turbulences, c'est-à-dire de circonstances exceptionnelles et conflictuelles. Guidé par l'intuition, ouvert à l'inattendu, capable d'analyser les signaux faibles, d'anticiper les événements, d'accepter l'adversité, le manager doit combiner engagement sur sa vision et créativité personnelle et collective pour ajuster au mieux la trajectoire de l'équipe.

Les outils

1	Consentir à manager : l'inventaire personnel	12
2	Le choix de l'exemplarité	14
3	Apprivoiser le réel : le diagnostic de situation	16
4	De la vision à l'action	18
5	Intégrer l'incertitude : l'effectuation	22
6	Du SMART au WOOP	26
7	Rester focalisé : l'approche ROWE	30
8	La matrice de priorité	32
9	La protection et la permission	34
10	Consolider la relation avec son N+1	36



Outil

1

“
Aucun leader n'est assez puissant pour surmonter une équipe qui ne croit pas en lui et en sa réussite.

Consentir à manager : l'inventaire personnel

En quelques mots

Accéder à la fonction managériale représente une opportunité stimulante. Elle est vécue comme une reconnaissance des réussites antérieures et une possibilité de développement future. Toutefois, consentir à manager n'est pas un choix anodin et peut se révéler un défi périlleux. Il convient de se placer dans une **logique d'apprentissage** : mettre ses certitudes à distance, questionner ses motivations et ne pas céder aux sirènes du biais de confiance, biais cognitif qui consiste à surestimer nos capacités et ce, dans à peu près tous les domaines.

L'INVENTAIRE PERSONNEL





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Éviter les pièges de la prise de fonction, préserver son capital leadership.

Marquer de son empreinte le périmètre de ses responsabilités.

Contexte

Lors d'une première prise de fonction managériale, d'une reprise d'équipe, d'une période de doute sur son management induit par un changement de contexte.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Dresser l'inventaire de ses ressources, prendre appui sur ce qui compte vraiment.

1. Mobiliser ses ressources

- Vos motivations :
 - en quoi cette fonction répond-elle à mes aspirations profondes ?
 - qu'est-ce qui m'anime au fond : le désir de reconnaissance, le goût du pouvoir, des responsabilités, des autres ? Le désir de changer l'ordre des choses, de préserver l'ordre des choses ? d'accompagner les humains dans leur développement ?
 - quels types d'activité je trouve gratifiants ?
- Vos atouts :
 - la connaissance du métier, de ses enjeux, de ses contraintes ;
 - des qualités organisationnelles, relationnelles ;
 - un sens stratégique, la capacité à « intuitiver » le cours des choses.
- Vos doutes :
 - le rapport à l'incertitude, à l'échec ;
 - la capacité à la confrontation ;
 - les situations hameçons qui déclenchent du stress.

2. Définir sa valeur de manager

C'est le rapport de complémentarité et non de symétrie avec son équipe qui définit sa valeur. Pour l'identifier, posez-vous cette question aussi simple que puissante : *en quoi est-ce une chance d'être managé par moi ?*

3. Éviter les pièges

Une prise en compte insuffisante des spécificités du nouveau contexte.

- Focalisez votre attention sur les différences avec des situations vécues par le passé.
- Acceptez de ne pas arriver avec des réponses toutes faites.
- Assumez vos vulnérabilités et pas uniquement les points forts démontrés par le passé.

Une focalisation excessive sur les aspects techniques du poste.

- Ne vous enfermez dans une étude solitaire des dossiers.
- Ne négligez pas la dimension relationnelle de la fonction.

4. Repérer les compétences et comportements à développer

- **Interrogez vos points forts** : bien qu'il soit naturel de prendre appui sur ses points forts, il peut être pertinent de se demander si ceux-ci sont adaptés à la nouvelle situation. Par exemple, une expertise métier forte peut avoir pour impact un écrasement des collaborateurs. Chercher systématiquement l'inconvénient de son point fort peut permettre d'y renoncer et d'être plus efficace.
- **Focalisez sur vos potentialités** : vous avez été promu manager aussi en fonction de votre potentiel de développement. Ne vous contentez pas de reproduire ce qui vous a permis de réussir par le passé.
- **Bâissez votre plan de développement** : demandez à votre entourage (N+1, pairs, mentor) de vous éclairer sur les compétences et comportements à prioriser.

Méthodologie et conseils

Dresser cet inventaire avec l'aide d'un *starting partner*, doté d'une expérience solide au sein de votre organisation, pour lequel vous avez de l'estime, aura pour rôle de sécuriser vos premiers pas.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Mettez votre expertise métier à distance.**

Outil

2

Le choix de l'exemplarité

“

Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen.

Albert Einstein

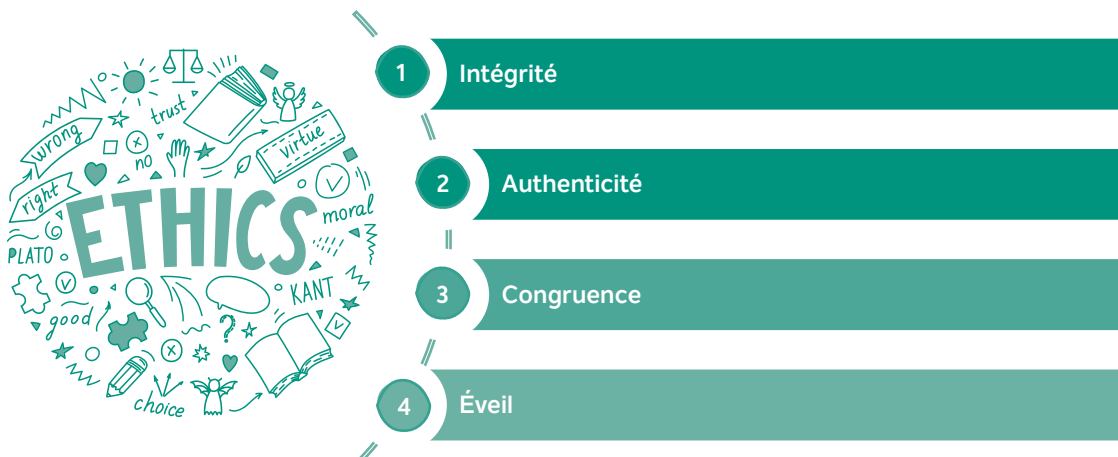
En quelques mots

Évoluer vers une culture de l'exemplarité exige bien plus qu'une bonne intention. Cela implique une réelle volonté et une attention particulière à la diffusion des comportements requis pour en faire un véritable levier d'influence et de performance. Jouer la **carte de l'exemplarité** exige :

- une conscience de soi et de l'image que l'on donne ;
- le réel désir que ses comportements soient reproduits ;
- une cohérence de ses comportements et du contexte culturel.

Bonne nouvelle ! La quête d'authenticité est une tendance de fond et les managers authentiques et inspirants sont plébiscités.

LES INGRÉDIENTS DE L'EXEMPLARITÉ





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectifs

Devenir un manager authentique et inspirant.
Donner davantage de lisibilité à son identité professionnelle.
Aider ses collaborateurs à repérer ses comportements significatifs.

Contexte

Toute situation dans laquelle le besoin de réaligner les comportements de l'équipe sur le pacte managérial se fait sentir.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Intégrité : qualité de ce qui possède toutes ses parties

L'intégrité consiste à agir en cohérence avec ses principes et à montrer que ses choix sont dictés par un ensemble conscient de paramètres : raison d'être, mission, valeurs, talents.

Posez-vous les questions suivantes.

- Compte tenu des enjeux du moment, quels traits de mon identité je souhaite mettre en avant ?
- Quels éléments de mon histoire personnelle j'accepte de partager ?
- Qu'est-ce qui est essentiel de savoir quand on s'apprête à travailler avec moi ?

2. Authenticité : qui exprime une vérité profonde d'un individu et non des conventions

L'enjeu est de taille : être le même à l'intérieur qu'à l'extérieur. Si la lisibilité de votre identité professionnelle est importante, son acceptabilité l'est tout autant. On peut se démarquer des attentes et des normes sociales de son environnement, être sans filtre jusqu'à un certain point.

Pour articuler authenticité et gestion de son image, posez-vous les questions suivantes.

- Comment je définis mon style personnel ?
- À quoi je donne beaucoup d'importance ?
- Quelles sont les normes sociales de mon organisation ?
- À quels tabous ou interdits je risque de me heurter ?

3. Congruence : l'accord conscient entre les actes et les états intérieurs

La congruence qualifie le fait d'être totalement adapté. C'est l'intégrité et l'authenticité incarnées et mises à l'épreuve des faits.

Pour renforcer votre congruence, posez-vous les questions suivantes.

- Quels sont mes dérailleurs ?
- Qu'est-ce qu'il m'est difficile de tolérer ?
- Que faire pour éviter les dérapages ?

4. Éveil : une conscience vigilante de la réalité interne et externe

La réalité interne : ce qui compte pour nous, nos façons de penser, de ressentir et d'agir.

La réalité externe : ce qui nous entoure, la manière dont nous sommes perçus par les autres.

Pour élargir votre champ de conscience :

- explicitiez ce qui dicte vos propres comportements ;
- focalisez-vous sur l'impact que vous produisez sur vos interlocuteurs et sur la situation ;
- réunissez-vous hebdomadairement avec vous-même pour faire le point : quels sont mes comportements fonctionnels et dysfonctionnels par rapport aux situations vécues ?

Méthodologie et conseils

Une étude de Korn Ferry auprès de 3 000 cadres montre que 80 % d'entre eux se considèrent comme très compétents sur au moins un domaine que leur entourage identifie comme un de leurs points faibles. Sollicitez le feedback d'interlocuteurs proches puis plus éloignés pour élargir votre champ de conscience !

Avant de vous lancer...

- ✓ **Demandez-vous si les événements confortent les traits de personnalité que vous cherchez à affirmer.**