

Éric Delavallée

# **Les 10 règles d'or du manager**

**Des tests, des fiches et des outils  
pour transformer votre quotidien**

© Groupe Eyrolles, 2012  
ISBN : 978-2-212-55402-1

**EYROLLES**



# Introduction

L'objectif de ce guide est de vous aider à convertir votre expérience en compétence. Vous venez d'être nommé à un poste de management ou bien vous l'occupez depuis quelques années déjà. Dans tous les cas, vous avez acquis une expérience. C'est elle que vous allez utiliser pour progresser.

« C'est en forgeant qu'on devient forgeron », dit le proverbe ! C'est la même chose en matière de management : « C'est en managant qu'on devient manager. » Les managers apprennent principalement de et par leurs expériences. Certains deviennent des managers accomplis seuls. Pour d'autres, les plus nombreux, l'expérience est nécessaire, mais pas suffisante.

Certains managers très expérimentés continuent à éprouver des difficultés à exercer pleinement et sereinement leur fonction. Surtout dans le contexte actuel où l'exercice de la fonction managériale s'est considérablement compliqué. D'autres étaient d'excellents managers, mais, après un changement de poste ou d'entreprise, retrouvent difficilement leur dextérité managériale. Ils doivent pour partie réapprendre ce qu'ils savaient déjà.

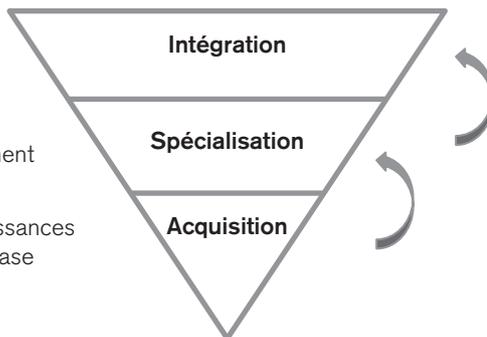
Si vous êtes concerné par l'un de ces deux cas de figure, alors vous avez fait le bon choix en achetant cet ouvrage. La méthode proposée dans ce guide va vous aider à parfaire votre apprentissage du management.

## On ne naît pas manager, on le devient...

Comment devient-on manager ? Le processus peut se décomposer en trois grandes étapes :

- l'acquisition où, fraîchement nommé, vous avez acquis les techniques et les connaissances managériales de base ;
- la spécialisation, phase durant laquelle vous vous êtes forgé un style de management spécifique, plus ou moins adapté aux situations auxquelles vous aviez à faire face ;
- l'intégration qui vous permet de vous accomplir complètement, notamment en vous permettant d'adapter votre comportement et de changer de posture en fonction de vos contextes d'action.

- adaptation du style de management aux situations
- développement d'un style de management propre
- acquisition des connaissances et des techniques de base
- formation d'un style de management



### Les trois stades du développement managérial

## ... et on ne cesse jamais de le devenir

Vous avez commencé à acquérir certaines des ressources culturelles, sociales, cognitives et émotionnelles nécessaires à l'exercice

de la fonction de management bien avant votre nomination (souvent depuis votre plus jeune âge) et continuerez longtemps après.

Ce faisant, au-delà d'un quelconque découpage en étapes, le développement managérial peut s'appréhender comme un processus sans fin au cours duquel vous « grandissez » au gré de la résolution des situations-problèmes auxquelles vous êtes confronté dans l'exercice de votre fonction au quotidien.

Ces situations-problèmes sont universelles, c'est-à-dire que, peu ou prou, tous les managers y sont confrontés. Ce sont les solutions qu'ils mettent en œuvre qui sont contingentes à la culture managériale et à l'organisation de leurs entreprises, ou encore à leurs personnalités et à leurs trajectoires professionnelles.



### **Le développement managérial : un processus sans fin**

Dans le contexte actuel, les dix principales situations-problèmes auxquelles vous êtes confronté dans l'exercice de votre fonction

de management, celles que vous devez apprendre à résoudre pour devenir un manager accompli, sont les suivantes :

- déléguer pour renforcer sa crédibilité ;
- prendre du recul en faisant face au quotidien ;
- jouer des rôles paradoxaux ;
- adapter son registre managérial à la variété des contextes et des situations ;
- motiver sans marge de manœuvre financière ;
- transformer son pouvoir en leadership ;
- donner du sens en fixant des objectifs ;
- apprivoiser la complexité pour décider ;
- développer son influence hors hiérarchie ;
- accompagner le changement en changeant soi-même.

Ces dix situations-problèmes constituent chacune un chapitre différent de ce guide<sup>1</sup>.

## **Le modèle de l'*Experiential Learning***

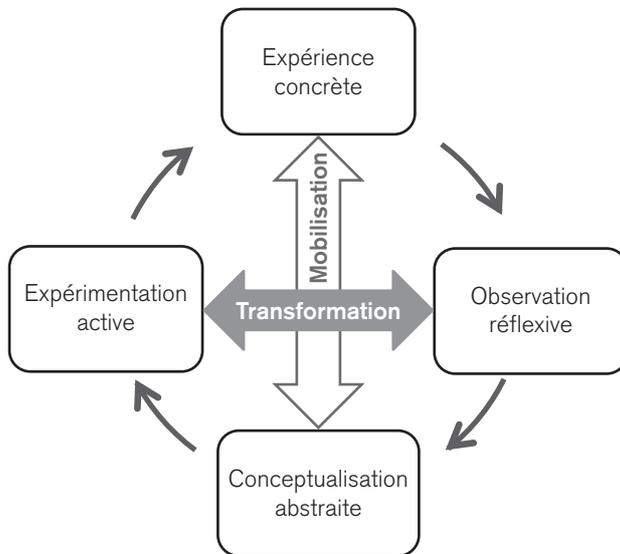
Ce modèle a été mis au point par David Kolb, professeur à l'université de Cleveland aux États-Unis. Pour l'élaborer, il s'est en particulier appuyé sur les travaux de John Dewey, Kurt Lewin et Jean Piaget.

Pour David Kolb, l'apprentissage résulte de déséquilibres, de tensions entre la manière dont on appréhende la réalité et la manière

---

1. Je remercie Benoît Melet qui a enrichi le site de e-learning [www.managerinprogress.com](http://www.managerinprogress.com) de son expérience de coach auprès de très nombreux managers, dont une partie du contenu est repris dans cet ouvrage.

dont on la vit. L'apprentissage est le produit d'interactions entre le concret et l'abstrait d'une part, la réflexion et l'action d'autre part. L'expérience immédiate et concrète est première. Elle est sélectionnée, interprétée et organisée à partir d'observations et de réflexions. Ces dernières permettent de produire des généralisations, de dégager des principes et de construire des théories personnelles. Ces abstractions offrent la possibilité d'envisager de nouvelles manières d'agir. La vérification de leur validité et de leur véracité constitue une nouvelle expérience. Et le cycle recommence.



### Apprendre de son expérience

L'apprentissage résulte de la combinaison de deux processus : la mobilisation et la transformation de l'expérience. Le modèle de

David Kolb met en exergue deux modes opposés de mobilisation de l'expérience (expérience concrète et conceptualisation abstraite) et deux modes opposés de transformation de l'expérience (observation réflexive et expérimentation active). À partir de ce modèle, on comprend facilement en quoi l'apprentissage résulte de la résolution de tensions entre le fait d'expérimenter, de réfléchir, de penser et d'agir.

## Mode d'emploi

Ce guide est constitué de dix chapitres, chacun centré sur une situation-problème à laquelle vous êtes confronté dans l'exercice de votre fonction de management. Y étant exposé quotidiennement, vous avez acquis une certaine expérience qui va servir de point de départ à votre apprentissage. Vous ne trouverez dans cet ouvrage ni jeu de rôles ni cas d'entreprise, parfois construits à partir d'une expérience, mais pas de la vôtre. Or c'est elle qui nous intéresse ici. Vous utiliserez donc, au contraire, votre situation managériale, votre « vraie vie », comme seul matériel pédagogique.

Chaque chapitre est composé de quatre parties. Chacune propose un outil associé à une des étapes du processus d'apprentissage.

La première, « Et si c'était vous ? », met en exergue la situation-problème à travers la description d'une situation managériale à laquelle vous auriez pu participer. L'idée est que, par un processus d'identification, vous puissiez accéder à votre expérience immédiate et concrète. Il vous suffit de lire et de penser à une situation similaire que vous avez vécue récemment.

La deuxième vous propose un outil appelé « Faites le point ». Comme son nom l'indique, sa vocation est de vous aider à vous

observer, à réfléchir à vos propres pratiques de manager. Il se présente sous la forme de propositions (entre 6 et 8 selon les chapitres). Stylo à la main, pour chaque proposition, vous devez classer les réponses (entre 3 ou 4) par ordre de pertinence selon votre point de vue. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Chacune d'elles exprime simplement une manière différente d'aborder la situation-problème. La manière dont vous allez hiérarchiser les réponses est une expression de votre culture managériale, de votre système de valeurs, de votre vision du « monde management ».

La troisième est constituée d'un apport théorique et méthodologique. C'est la rubrique « Décryptez la situation » qui comporte toujours deux parties. La première vous permet d'interpréter la manière dont vous avez répondu aux réponses des propositions de « Faites le point ». La seconde vous propose une redéfinition du ou des problèmes à résoudre, un autre regard sur votre réalité managériale qui débouche sur de nouvelles pistes d'action. Comme pour la rubrique « Et si c'était vous ? », il vous faut lire, mais cette seconde lecture est de nature différente de la première. Vous naviguez là dans le monde abstrait des idées.

Pour la quatrième partie, « À vous de jouer ! », vous devez reprendre votre stylo. Cette dernière partie vous propose des grilles d'analyse et d'action qui vous offrent l'opportunité d'appliquer à votre propre situation managériale les pistes d'action exposées dans la seconde partie de « Décryptez la situation ».

Maintenant, c'est à vous !

## Déléguer pour renforcer sa crédibilité

### Objectifs

- ✓ **Comprendre** les freins à la délégation.
- ✓ **Analyser** ce qui fait votre crédibilité aux yeux de vos interlocuteurs.
- ✓ **Appréhender** la délégation comme un mode de développement de vos collaborateurs.
- ✓ **Identifier** les activités à déléguer.
- ✓ **Conclure** des contrats de délégation.

## Et si c'était vous ?

Ce vendredi après-midi Christophe se rend à son rendez-vous hebdomadaire avec Jean-Luc, son responsable hiérarchique. Il a eu une semaine chargée, il est fatigué et se réjouit d'être en week-end dans quelques heures.

Jean-Luc – Comment s'est passée ta semaine ?

Christophe – Plutôt pas mal, je suis assez content de ma présentation de mercredi. À côté de ça, je ne m'en sors pas. En ce moment, je ne sais plus où donner de la tête. Du boulot, du boulot et encore du boulot.

Jean-Luc – Tu dis en ce moment, mais toutes les semaines c'est la même chose. Ta barque est toujours pleine. Pourtant, tu es quelqu'un d'organisé, qui ne perd pas son temps inutilement. Je me demande quand même si tu délègues suffisamment.

Christophe – C'est ton dada, tu m'en as déjà parlé lors de mon entretien annuel. Déléguer davantage, tu sais bien que je ne demande que ça, mais comment veux-tu ! Ce matin, par exemple, je voulais confier la réalisation du dernier tableau de bord à Roger, mon collaborateur le plus appliqué. J'ai finalement renoncé, il m'aurait fallu passer plus de temps à lui expliquer qu'à le faire moi-même. Mon équipe est elle-même complètement sous l'eau, je ne vois pas ce qu'elle pourrait absorber de plus. Et puis, tu sais bien, on en parle souvent : je n'ai quand même pas hérité des plus compétents. Si je veux que le travail soit bien fait, il faut que je sois tout le temps derrière leur dos. Une erreur est si vite arrivée.

Jean-Luc – Justement ! Tu ne crois pas que, quelque fois, tu devrais lâcher un peu de lest ?

Christophe – Tu as raison ! Parfois, je mets la barre un peu haut. Mais on a tellement de pression de là-haut. Et puis, tu sais, ça

change tout le temps. Il faut que je reste *up-to-date*. Dans notre métier, la technicité, ça compte encore ! Mais tu as raison, je vais sérieusement y réfléchir. Tiens, je pourrai peut-être confier l'organisation de la prochaine campagne à Caroline ?

Jean-Luc – Ah, non ! Pas question, ça, je tiens à ce que tu le fasses toi-même. C'est vraiment trop critique.

## Faites le point

Pour chacune des sept propositions suivantes, classez, selon votre point de vue, les réponses par ordre de pertinence.

- 1** Vous hésitez à déléguer certaines tâches à vos collaborateurs parce que :
  - cela prendrait trop de temps de leur expliquer.
  - vous avez peur que le travail ne soit pas suffisamment bien fait ou différemment de ce que vous auriez fait.
  - ils sont déjà complètement surchargés de travail.
  - votre  $n + 1$  veut que vous les fassiez vous-même.
- 2** Les réticences de vos collaborateurs à accepter une délégation tiennent :
  - à une surcharge de travail.
  - à la crainte de ne pas être à la hauteur.
  - à la fuite devant les responsabilités.
  - au manque de reconnaissance.
- 3** Vous déléguez à vos collaborateurs :
  - qui ont déjà les compétences pour faire le travail.
  - qui ont les moyens de progresser et que vous voulez stimuler.
  - qui ont la disponibilité et le temps de faire le travail que vous souhaitez leur confier.

- 4** Vous déléguez certaines tâches à vos collaborateurs parce que :
- vous n'avez pas toutes les compétences pour tout faire vous-même et ils les feront mieux que vous.
  - cela vous fait gagner du temps.
  - c'est un bon moyen de les motiver et de les faire progresser.
- 5** Vous ne déléguez jamais :
- les décisions qui engagent le moyen et long terme de votre service.
  - la capacité à récompenser et à sanctionner vos collaborateurs.
  - la répartition et l'allocation des ressources au sein de votre service.
  - les relations clés avec l'extérieur.
- 6** Réussir une délégation nécessite :
- d'entretenir la confiance.
  - d'accorder une véritable autonomie sur la manière de faire les choses.
  - de réaliser un suivi selon des modalités prédéfinies.
- 7** Une délégation est réussie quand :
- l'objectif est clair.
  - le contenu est adapté aux capacités du collaborateur.
  - les moyens alloués sont cohérents avec les objectifs fixés.
  - vous prenez le temps d'accompagner votre collaborateur à chaque fois qu'il vous sollicite.

**Quelles sont les trois propositions qui reflètent le mieux vos pratiques ?**

1 .....

2 .....

3 .....

**Quelles sont les trois propositions qui reflètent le moins vos pratiques ?**

1 .....

2 .....

3 .....

**Quels enseignements en tirez-vous ?**

.....

.....

.....

### **En matière de délégation, quels sont vos points forts ?**

.....

.....

.....

### **En matière de délégation, quels sont vos points de progrès ?**

.....

.....

## **Décryptez la situation**

### **Le manager a une double casquette**

Le manager fait son travail en faisant travailler les autres. C'est ce qui le distingue des exécutants, *doers* disent les Anglo-Saxons. Mais le manager ne fait pas que du management. Il a presque toujours une double casquette : il manage d'un côté, produit de l'autre. Le manager doit être au four et au moulin ! En cas de surcharge, par exemple, il donne un coup de main aux membres de son équipe pour tenir les plannings. Il peut aussi traiter personnellement certains dossiers épineux ou réaliser lui-même les opérations les plus délicates et sensibles.

Cela pourrait même être très préjudiciable au manager qu'il arrête complètement de faire un certain nombre de tâches d'exécution lui-même et qu'il les délègue complètement à ses collaborateurs. Il pourrait perdre sa crédibilité. En effet, même si les choses évoluent, la légitimité du manager, en France surtout, réside encore souvent dans ses compétences techniques. Il a en général été promu manager, non parce qu'il était jugé le plus apte à manager, mais parce que, d'un point de vue technique, il était le meilleur.

## **La production ne doit pas prendre le pas sur le management**

Que le manager continue à faire certaines choses par lui-même n'est pas anormal, loin s'en faut. Mais cela peut devenir préjudiciable si la fonction de production qu'il remplit prend le pas sur celle de management, si la première l'empêche de remplir correctement la seconde. Or ce cas est loin d'être une exception. Dans nombre d'entreprises, il y a un déficit de management parce que les managers font trop eux-mêmes et, au lieu de faire faire, ils laissent faire.

Parfois, au sein de certains services, s'installe même un véritable cercle vicieux. Ses collaborateurs se plaignent auprès du manager d'une surcharge de travail. Celui-ci n'ose plus leur demander d'exécuter certaines tâches peu gratifiantes. Pour ne pas avoir de problèmes, la solution la plus économique consiste à faire lui-même le travail. Au total, non seulement il produit, mais en plus les activités qu'il prend à sa charge ne sont pas celles dont la valeur ajoutée est la plus importante. Son travail d'exécution finit par être moins qualifié que celui de ses collaborateurs.

## Faire faire nécessite de désapprendre à faire

Pour apprendre à faire faire, essence du travail de management, le manager doit commencer par désapprendre à faire par lui-même. Ce désapprentissage nécessite une certaine maturité psychologique qui lui permet :

- d'accepter que ses collaborateurs puissent faire mieux que lui ;
- de renoncer à être irremplaçable ;
- d'avoir suffisamment confiance en lui pour ne pas se sentir menacé par quelqu'un qui possède des compétences différentes des siennes.

Du coup, le manager trouve toujours beaucoup de bonnes raisons de ne pas déléguer. Parmi les plus récurrentes, on trouve :

- « cela prendrait trop de temps à leur expliquer, je le ferai plus rapidement moi-même » ;
- « mes collaborateurs sont déjà débordés, je ne vais pas encore charger leur barque » ;
- « mon chef a toujours voulu que je le fasse moi-même » ;
- « j'ai essayé, mais au final je suis obligé de reprendre le travail moi-même ».

Ou alors, il met en avant les réticences, réelles ou supposées, de ses collaborateurs à accepter les délégations qu'il leur propose (surcharge de travail, fuite devant les responsabilités, crainte de l'échec, manque de reconnaissance...).

## Ce que déléguer veut dire

Déléguer, précise *Le Petit Robert*, c'est transmettre, confier son pouvoir, son autorité, pour un objet déterminé.

En déléguant, le manager offre à ses collaborateurs une latitude d'action, un pouvoir de décision, pour la réalisation d'une mission permanente ou d'une action spécifique, avec une obligation de résultat. C'est donc un acte de confiance raisonnée.

Pour mobiliser et canaliser les énergies, il faut que les délégataires soient et se sentent responsables de ce qu'ils font. Il faut donc que le manager leur accorde de l'autonomie à l'intérieur du cadre de la délégation. L'autonomie et la prise d'initiative possible de la part du collaborateur différencient la délégation de l'ordre d'exécution.

## Les trois grandes catégories d'activités du manager

Les activités du manager peuvent être divisées en trois grandes catégories :

- la première regroupe les activités qu'il a déjà déléguées à ses collaborateurs (qui, en général, relèvent largement de leurs missions permanentes) ;
- la deuxième regroupe celles qui ne sont pas déléguables. Ce sont en général les décisions qui engagent le moyen et le long terme de son service, la capacité de récompenser et de sanctionner ses collaborateurs, la répartition des ressources au sein de son unité et les relations clés avec l'extérieur ;
- la troisième catégorie regroupe les activités potentiellement déléguables qu'il n'a, à ce jour, pas déléguées. Ce sont elles qui nous intéressent particulièrement ici dans la mesure où, déléguées, elles peuvent venir enrichir les missions permanentes des collaborateurs du manager.

Au sein de cette catégorie, il continuera à exercer lui-même les activités qui fondent sa crédibilité aux yeux de ses collaborateurs et, plus largement, de l'ensemble des parties prenantes de sa fonc-

tion (la direction, sa hiérarchie, ses pairs, les partenaires externes). Cela suppose, évidemment, que le manager ait pris le temps de s'interroger sur ce qui fait sa crédibilité aux yeux de ses différents interlocuteurs : son expertise technique, sa connaissance de certains sujets particulièrement pointus, la représentation du service dans telle ou telle instance, la maîtrise des relations avec tel ou tel interlocuteur...

Quant aux activités potentiellement déléguables qui ne participent ni directement ni indirectement à sa crédibilité, le manager pourra envisager de les déléguer.

## Déléguer pour gagner en crédibilité

La responsabilisation, associée à la délégation, agit sur plusieurs facteurs de performance essentiels :

- la motivation : donner de l'autonomie, c'est faire confiance, un des facteurs clés de la motivation ;
- la capacité d'innovation : les collaborateurs délégués sont incités à prendre des initiatives et à mettre en œuvre leurs idées ;
- le développement des compétences aussi bien techniques qu'organisationnelles ;
- la réactivité face à l'imprévu : travailler de façon autonome apprend à se prendre en charge pour trouver des solutions par soi-même.

Le manager pourra ainsi appréhender la délégation comme un moyen de « faire grandir » ses collaborateurs et, en cas de succès, gagner en crédibilité à leurs yeux et aux yeux de ceux qui, directement ou indirectement, évaluent sa capacité managériale (son  $n + 1$ , ses pairs, la DRH...).

Cela suppose que le manager :

- connaisse bien ses collaborateurs (degré de confiance, d'autonomie, de compétence, de motivation...);
- adapte son mode de délégation suivant la mission, le délégataire et les circonstances ;
- définisse le cadre et les règles de la délégation à travers de véritables contrats ;
- contrôle ce qui a été délégué et se comporte en coach de ses délégataires ;
- ne porte pas de jugement en cas d'échec de son collaborateur, le sollicite sur ce qui s'est mal passé, le recadre si nécessaire, mais résiste à la tentation de lui montrer comment il aurait dû s'y prendre.

De la manière dont ses collaborateurs ont investi les propositions de délégation qui leur ont été faites, le manager pourra dégager une courbe d'apprentissage et tirer des enseignements sur les capacités d'évolution de ses collaborateurs et leur potentiel de développement.

## **Le contrat de délégation**

Pour chaque activité et/ou mission qu'il aura décidé de déléguer, après avoir identifié le collaborateur à qui il pourrait la confier, le manager formalisera un contrat de délégation.

Au cours d'un entretien spécifique, les questions suivantes seront abordées avec le futur délégataire :

- quel est l'objet de la délégation (contenu de la mission, activités déléguées...)?
- quels sont les objectifs et les échéances (enjeux, priorités, résultats attendus...)?

- quels sont les moyens à la disposition du délégataire (budget, ressources...) ?
- quelle autorité et quel pouvoir de décision le manager va-t-il déléguer pour que son collaborateur soit en mesure de remplir la mission ou d'exécuter l'activité de manière autonome ?
- quels points intermédiaires sont nécessaires, notamment pour que, le cas échéant, des recadrages soient possibles ?
- comment le travail va-t-il être suivi et les résultats évalués ?
- quel soutien et quel appui va-t-il lui apporter ?

Le manager demandera au délégataire de visualiser la manière dont il compte s'y prendre pour remplir la mission ou exécuter l'activité. Cela fournira à l'un et à l'autre une base concrète de discussion pour se mettre d'accord sur les différents volets du contrat de délégation et, ce faisant, pour renforcer les fondations d'une confiance réciproque, indispensable à une véritable délégation.

## À vous de jouer !

- Parmi vos activités, précisez quelles sont celles que vous avez déjà déléguées ? Quelles sont celles qui ne sont pas déléguables ? Et enfin quelles sont les activités potentiellement déléguables que vous n'avez pas encore voulu ou pu déléguer ? Complétez le tableau ci-dessous.

Activités déléguées	
Activités non déléguables	
Activités éventuellement déléguables	

- Dans le tableau qui suit, identifiez ce qui vous rend crédible aux yeux de chacun de vos interlocuteurs. Précisez ensuite quelles sont les activités que vous exercez qui participent à asseoir et renforcer votre crédibilité.

	Votre crédibilité	Activités qui y participent
La direction		
Votre hiérarchie ( $n + 2$ , $n + 1 \dots$ )		
Vos collaborateurs		
Vos pairs		
Les partenaires externes		

- Parmi les activités déléguables que vous ne déléguez pas aujourd'hui, quelles sont celles qui participent à asseoir votre crédibilité ?

.....

.....

.....

.....

- Quelles activités continuez-vous à exercer vous-même alors qu'elles n'apportent rien à votre crédibilité ? Pourquoi ? À quelles conditions accepteriez-vous de les déléguer ?

.....

.....

.....

.....

- Identifiez les collaborateurs à qui vous allez confier les activités que vous avez décidé de déléguer. Pour chaque activité, passez en revue les délégataires potentiels et caractérisez leur degré de :
  - compétence (a-t-il les compétences pour réussir la mission confiée ? si non, a-t-il le potentiel de les acquérir en travaillant sur ces problématiques ? avec ou sans aide extérieure ?) ;
  - motivation (est-il motivé pour ? a-t-il envie ?) ;

# Table des matières

Sommaire . . . . .	V
Introduction . . . . .	VII

## Règle d'or 1

### Déléguer pour renforcer sa crédibilité

Et si c'était vous ? . . . . .	3
Faites le point . . . . .	4
Décryptez la situation . . . . .	7
<i>Le manager a une double casquette.</i> . . . . .	7
<i>La production ne doit pas prendre le pas sur le management</i> . . . . .	8
<i>Faire faire nécessite de désapprendre à faire</i> . . . . .	9
<i>Ce que déléguer veut dire</i> . . . . .	9
<i>Les trois grandes catégories d'activités du manager</i> . . .	10
<i>Déléguer pour gagner en crédibilité.</i> . . . . .	11
<i>Le contrat de délégation</i> . . . . .	12
À vous de jouer ! . . . . .	13

## Règle d'or 2

### Prendre du recul au quotidien

Et si c'était vous ? . . . . .	19
Faites le point . . . . .	20
Décryptez la situation . . . . .	23
<i>Le management, un travail d'action</i> . . . . .	23
<i>Le manager, un pompier</i> . . . . .	24
<i>Une réalité qui ne correspond pas à celle décrite     dans les manuels</i> . . . . .	24
<i>L'action appelle l'action</i> . . . . .	25
<i>Attention au zapping !</i> . . . . .	26
<i>Les activités urgentes et importantes</i> . . . . .	27
<i>Une posture</i> . . . . .	29
À vous de jouer ! . . . . .	30

## Règle d'or 3

### Tenir des rôles paradoxaux

Et si c'était vous ? . . . . .	35
Faites le point . . . . .	36
Décryptez la situation . . . . .	40
<i>Les rôles de management</i> . . . . .	40
<i>Ni suffisamment de temps ni toutes les compétences</i> . .	41
<i>Des rôles antagonistes et paradoxaux</i> . . . . .	41
<i>Sortir de la contradiction logique apparente</i> . . . . .	42
<i>Partager les rôles de management</i> . . . . .	43
À vous de jouer ! . . . . .	44

## **Règle d'or 4**

### **Adapter son registre managérial**

Et si c'était vous ? . . . . .	51
Faites le point . . . . .	52
Décryptez la situation . . . . .	55
<i>Une vision du « monde management » . . . . .</i>	55
<i>Trois grands styles différents. . . . .</i>	56
<i>Le style du manager : une combinaison des 3 styles. . .</i>	57
<i>Du cercle vicieux au cercle vertueux . . . . .</i>	58
<i>Les situations auxquelles le manager doit faire face. . .</i>	58
<i>Des situations qui nécessitent des styles     de management différents. . . . .</i>	59
À vous de jouer ! . . . . .	60

## **Règle d'or 5**

### **Motiver sans marge de manœuvre financière**

Et si c'était vous ? . . . . .	65
Faites le point . . . . .	66
Décryptez la situation . . . . .	69
<i>La motivation, un petit moteur intérieur . . . . .</i>	69
<i>Motivation et performance : beaucoup d'idées fausses .</i>	70
<i>La rémunération, un facteur de démotivation plus que     de motivation . . . . .</i>	71
<i>Quatre autres facteurs de motivation actionnables     par le manager . . . . .</i>	72
<i>Le comportement du manager comme source     de motivation . . . . .</i>	73
À vous de jouer ! . . . . .	74

## Règle d'or 6

### Transformer son pouvoir en leadership

Et si c'était vous ? . . . . .	81
Faites le point . . . . .	82
Décryptez la situation . . . . .	85
<i>Le pouvoir, un potentiel d'influence</i> . . . . .	85
<i>Deux types de pouvoir de nature différente</i> . . . . .	86
<i>Tout le monde peut potentiellement avoir du pouvoir personnel</i> . . . . .	87
<i>Pouvoir statutaire et pouvoir personnel ne s'opposent pas</i> . . . . .	88
<i>Transformer du pouvoir en leadership</i> . . . . .	88
À vous de jouer ! . . . . .	89

## Règle d'or 7

### Donner du sens en fixant des objectifs

Et si c'était vous ? . . . . .	97
Faites le point . . . . .	98
Décryptez la situation . . . . .	101
<i>Un des meilleurs moyens de donner du sens</i> . . . . .	101
<i>Ce ne sont pas les objectifs qui sont SMART</i> . . . . .	101
<i>Du principe de parité au gap entrepreneurial</i> . . . . .	102
<i>La mesure de la performance</i> . . . . .	102
<i>La déclinaison des objectifs</i> . . . . .	103
<i>Trois points essentiels</i> . . . . .	105
À vous de jouer ! . . . . .	106

## Règle d'or 8

### Apprivoiser la complexité pour décider

Et si c'était vous ? . . . . .	111
Faites le point . . . . .	112
Décryptez la situation . . . . .	115
<i>La rationalité du décideur est limitée</i> . . . . .	115
<i>Complicé et complexe</i> . . . . .	115
<i>Les trois étapes du processus de décision.</i> . . . . .	116
<i>Les ressources décisionnelles du manager</i> . . . . .	116
<i>L'intuition au carrefour des ressources décisionnelles</i> . . . . .	117
<i>Dispositifs individuels et collectifs.</i> . . . . .	118
<i>Une double question d'équilibre</i> . . . . .	119
À vous de jouer ! . . . . .	120

## Règle d'or 9

### Développer son influence hors hiérarchie

Et si c'était vous ? . . . . .	125
Faites le point . . . . .	126
Décryptez la situation . . . . .	129
<i>Les relations hors hiérarchie</i> . . . . .	129
<i>Le poids des règles</i> . . . . .	130
<i>La maîtrise des zones d'incertitude</i> . . . . .	131
<i>Sa capacité à construire des relations de coopération gagnant-gagnant.</i> . . . . .	131
<i>Les facteurs clés de succès de la relation de coopération</i> . . . . .	132
<i>La coopération : une question de posture et d'attitude</i> . . . . .	133
À vous de jouer ! . . . . .	133

## **Règle d'or 10**

### **Accompagner le changement en changeant soi-même**

Et si c'était vous ? . . . . .	139
Faites le point . . . . .	140
Décryptez la situation . . . . .	143
<i>Les comportements face au changement . . . . .</i>	143
<i>Le syndrome de la chaussure neuve . . . . .</i>	145
<i>Trois moments, une expérience émotionnelle . . . . .</i>	146
<i>L'effet marathon . . . . .</i>	147
<i>Le manager : un militant ou un résistant . . . . .</i>	148
<i>Le changement permanent . . . . .</i>	148
<i>La posture du manager . . . . .</i>	150
À vous de jouer ! . . . . .	150
<b>Conclusion . . . . .</b>	<b>155</b>
<b>Index . . . . .</b>	<b>159</b>

- autonomie (est-il autonome ? sait-il prendre des décisions ? assume-t-il ses responsabilités ?) ;
- confiance (lui faites-vous confiance ? connaît-il ses limites ? sait-il alerter en cas de difficulté ?).

Activité : .....				
Déléataires potentiels	Degré de compétence	Degré de motivation	Degré d'autonomie	Degré de confiance

- Élaborez un contrat de délégation pour chacune des activités que vous envisagez de déléguer. Après avoir identifié le délégataire, complétez le tableau suivant en répondant à ces questions : quels sont les objectifs et les échéances ? quels moyens allez-vous mettre à sa disposition ? quel pouvoir de décision allez-vous lui attribuer ? quel suivi du travail et quelle évaluation des résultats souhaitez-vous mettre en place ? quel soutien et appui comptez-vous lui proposer ?

Activité déléguée : .....			Nom du délégataire : .....	
Objectifs et échéances	Moyens à disposition	Pouvoir de décision	Suivi et évaluation	Soutien et appui proposé