



www.afnor.org/editions

Frank Rouault, DBA
Jean Segonds

100 questions managériales



afnor
ÉDITIONS

100 questions managériales

100 questions managériales





Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2019

ISBN 978-2-12-465691-2

Édition : Dominique Cohen

Secrétariat d'édition, création de maquette et mise en page : Gilda Masset

Fabrication : Philippe Malbec

Crédit photo : Adobe Stock, 2019



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

Les auteurs

Frank Rouault, avant d'avoir créé et de diriger Practical Learning the smart way to learn™, a travaillé en France pour Achieveglobal, en Europe pour Herman Miller et en Amérique du Nord pour Goëmar International. Conseiller du Commerce extérieur, il est titulaire d'un doctorat en *Business Administration* (GEM Grenoble), d'un mastère spécialisé en entrepreneuriat (GEM Grenoble) et d'un BBA commerce international (ESSEC). Il a publié plus de vingt ouvrages chez AFNOR Éditions dont « 100 Questions » sur la gestion de crise - l'employabilité et la flexsécurité, les risques psychosociaux, Construire les succès, le management optimal...

Jean Segonds, avec plus de 40 années d'expérience dans le secteur IT, tant dans de grands groupes internationaux qu'auprès de jeunes sociétés, a acquis une bonne pratique des sujets de management opérationnel, pilotage commercial, vision stratégique et ciblage marketing.

Comme dirigeant, il a travaillé en France, aux États-Unis et en Grande-Bretagne.

En quinze années de management de transition et comme consultant, il a essentiellement travaillé en France, auprès d'une quarantaine de sociétés différentes, tant dans des situations de crise que dans des cas à fort et rapide développement. Il est ancien élève de l'École polytechnique et *alumni* de l'université de Californie à San Diego.



Remerciements

Phillip Pardo, Marie-Hélène Spillemaecker, Jordi Delepine, Armelle Friant, Laurice Alexandre Leclerc, Christian Drugmand, Pascal Clément, Richard Van Bruygom, Michelle Mielly, Joel Lafaille, Marie-France Lefèvre.

Introduction

L'intention de cet ouvrage est de partager des points de vue liés à 100 questions et pratiques managériales qui se sont posées dans le cadre d'une expérience de création et de développement d'une activité de services aux entreprises. Chaque point de vue est structuré à travers l'anatomie suivante : une proposition de définition, des Observations sur pourquoi le sujet est important, quels sont les challenges associés... et des idées pour agir.

Nous avons volontairement résumé nos observations et idées pour agir à 7 (± 2) points car les recherches montrent qu'au-delà de 9 points, c'est trop de complexité et qu'en dessous de 5, nous ne sommes pas assez spécifiques (Miller, 1956). Chaque point de vue est discutable et surtout améliorable. Nous vous invitons à capitaliser les idées proposées et à construire les modèles qui fonctionnent pour vous et vous souhaitons beaucoup de succès dans vos activités.

Sommaire

Les auteurs.....	V
Remerciements.....	VI
Introduction.....	VII
1 Académisme et business	1
2 S'accrocher.....	3
3 Définir le modèle d'activité.....	5
4 Manager son activité.....	7
5 Stratégies personnelles d'adaptation (<i>coping strategies</i>).....	10
6 Agilité	12
7 Apprendre.....	14
8 Apprendre au quotidien	16
9 Argumenter.....	18
10 Faire du <i>benchmarking</i>	20
11 Le capital humain.....	22
12 L'effort de changement	24
13 Chevalier des temps modernes (Phillip Pardo).....	26
14 Manager le coût d'acquisition d'un client.....	29
15 Développer des clients internationaux	31
16 Communiquer sa stratégie d'entreprise.....	34
17 Manager par les compétences	36
18 La congruence/ <i>fit</i> entre les besoins personnels et les besoins d'entreprise	38
19 Construire un référentiel de compétences	40
20 Le management des connaissances.....	42
21 La posture conseil.....	44

22	Le crayon et le papier.....	46
23	Créativité et innovation.....	48
24	Gérer les crises.....	51
25	Les options pour la croissance.....	54
26	<i>Cross sell</i> et <i>up sell</i>	56
27	Bien utiliser un CRM.....	58
28	La culture d'entreprise.....	61
29	La curiosité intellectuelle.....	64
30	La cybersécurité.....	66
31	Déléguer, contrôler, donner du <i>feedback</i>	69
32	Le diagnostic organisationnel.....	72
33	Digital et <i>leadership</i>	75
34	L'effort discrétionnaire.....	79
35	Manager l'échec.....	81
36	L'écoute.....	83
37	Manager les émotions.....	86
38	L'employabilité.....	89
39	Entreprendre un projet.....	92
40	Entreprendre/Intraprendre.....	95
41	L'équipe interculturelle.....	97
42	L'expatriation.....	99
43	L'expérience client.....	101
44	Faiseur de pluie (<i>rainmaker</i>).....	103
45	Prévenir les <i>fake news</i>	105
46	Le focus.....	106
47	Fonctionner comme une entreprise (pour la personne).....	108
48	Fonctionner comme une personne (pour l'entreprise).....	110
49	Le « GLIDEPATH ».....	112
50	Les grands comptes clés.....	114
51	Histoires pour l'entreprise.....	117
52	L'entreprise humaniste.....	120
53	Rêver gros.....	122
54	Trouver une idée de projet.....	124
55	L'initiative.....	126

56	L'inspiration	129
57	L'intelligence émotionnelle (IE).....	131
58	Développer son activité d'indépendant.....	134
59	Préparer sa journée	136
60	Le <i>leadership</i>	138
61	Le management.....	140
62	Manager commercial	142
63	<i>Mantra, motto, credo</i>	144
64	Travailler dans la matrice	146
65	Mesures et KPI (indicateurs clés de performance).....	148
66	La mondialisation.....	150
67	Le muscle interculturel.....	153
68	Se comporter en <i>leader</i> d'opinion	155
69	La négociation internationale	157
70	L'opportunité	159
71	Être agressivement patient.....	160
72	Être une personne vers qui l'on va	162
73	Imaginer le pire	164
74	Plan B.....	166
75	Brûler le pont	168
76	Les préjugés inconscients (unconscious bias)	169
77	Faire une présentation.....	172
78	Faire des prévisions.....	174
79	Les principes actifs d'un échange professionnel	176
80	Perspectives sur les problèmes	178
81	Le mode « Projets »	180
82	Faire une proposition.....	182
83	Prospecter.....	185
84	Développer sa réflexion stratégique	187
85	Se réinventer	189
86	Se renouveler.....	191
87	Prendre des risques	193
88	« On ne sait pas ce que l'on ne sait pas ».....	195
89	La simplicité	197

(XII) 100 Questions managériales

90	Mettre en œuvre la stratégie.....	199
91	Manager son temps	202
92	Optimiser sa ressource « Temps ».....	204
93	Observer les tendances	206
94	Emprunter le tunnel de l'incertitude.....	208
95	Le tutorat	210
96	Les valeurs.....	212
97	Créer de la valeur.....	215
98	La veille informative.....	217
99	La vente.....	220
100	Bien vieillir au travail	222
	Bibliographie.....	225

1

Académisme et *business*

/// Définition

Toute forme d'interaction entre le monde académique et le monde de l'entreprise dans le cadre d'un intérêt mutuel.

La relation académique/entreprise ; l'écart science et pratique ; la coopération université/*business* ; la collaboration académique/industrielle.

/// Observations

Pourquoi est-ce important ?

- Croissance économique.
- Développement et commercialisation de la connaissance.
- Innovation.
- Création d'emploi.
- Des points de vue plus riches pour les entreprises liées à la recherche et à la théorie.
- Les pratiques de recherche deviennent associées à la performance organisationnelle.
- Synergies sur des découvertes applicables.
- Intégration de la recherche dans toutes les activités de l'entreprise et pas uniquement centralisée.

Quels sont les *challenges* ?

- Reconnaître que les types de connaissance théoriques et pratiques sont complémentaires.
- Trouver un bon *fit* entre l'académique et l'entreprise.
- Faire face à l'émergence de nouvelles formes de dissémination de l'information.
- Mesurer le taux d'adoption du contenu académique par les entreprises.

- Reconnaître que les besoins d'image, de performance et de finance du monde académique et des entreprises peuvent être servis par une coopération accrue.
- Travailler les problèmes de transfert et de traduction de la connaissance.
- Rendre plus fortes les connexions entre l'académique et l'entreprise.

Quels sont les enjeux pour les entreprises ?

- Réduire les risques associés à l'innovation.
- Accéder à la connaissance technique et aux compétences de recherche.
- Améliorer les capacités internes pour innover.
- Dépasser le scepticisme envers les Académiques.
- Comprendre les standards éthiques académiques et les mettre au service du développement du *business*.
- Ouvrir les portes.

Quels sont les enjeux pour les Académiques ?

- Améliorer leur réputation et leur crédibilité.
- Accéder à des ressources financières.
- Rendre pertinents leurs travaux pour l'entreprise et la pratique et renforcer leur impact sur le monde.
- Réconcilier légitimité académique et *leadership* de pensée pratique.
- Se recentrer sur le *business* plutôt que les disciplines établies telles que l'économie, la psychologie ou la sociologie.
- Intégrer un impact pratique dans sa contribution.
- Montrer l'exemple.

/// Idées pour agir

- Adopter un format et un jargon accessibles aux entreprises.
- Exploiter une plateforme de partage.
- Valoriser l'intégration et l'application de la connaissance au-delà de la découverte.
- Créer des outils de management applicables.
- Reconnaître que toutes les parties sont confrontées au syndrome du débutant.
- Produire et commercialiser ensemble la connaissance.
- Veiller à ce que l'interaction n'affaiblisse pas l'excellence académique.
- Rechercher la compétence, la fiabilité, la confiance et la réciprocité.
- Trouver des gros enjeux partagés sur lesquels travailler.

2

S'accrocher

/// Définition

C'est la passion et la persévérance que l'on met dans ce que l'on fait et qui fait que l'on continue à travailler dur même lorsque d'autres s'arrêtent.

/// Observations

Pourquoi est-ce important ?

- Comprendre que c'est le meilleur prédicateur de performance.
- Reconnaître que cela se développe avec la pratique.
- Considérer que c'est le travail qui transforme le talent.
- Se dépasser.
- Insuffler de l'énergie dans son action, de la ténacité.
- Accepter que les règles du succès d'hier ne soient pas celles d'aujourd'hui, ni de demain.
- Faire toujours de son mieux sans forcément chercher la perfection (progrès continu).
- Valoriser l'effort au-delà du résultat...

Quels sont les challenges ?

- Se construire un état d'esprit de développement permanent.
- Ne pas se décourager.
- Ne blâmer personne.
- Dépasser les échecs inévitables dans une activité professionnelle.
- Rester motivé face à l'adversité.
- Se concentrer sur le long terme.
- Accepter sa vulnérabilité...

Idées pour agir

- Être précis et ciblé sur son objectif, son intention.
- Se donner des objectifs réalistes et challengeants.
- Croire en soi.
- Mettre un pied devant l'autre, avancer et se relever si l'on tombe.
- Considérer l'effort comme plus important que le talent.
- Se montrer optimiste.
- Veiller à ce que son engagement soit « harmonieux » dans sa vie.
- Concilier contrôle de soi et motivation pour agir.

3

Définir le modèle d'activité

/// Définition

C'est l'explication succincte de la façon dont l'entreprise crée de la valeur pérenne sur le marché.

/// Observations

Pourquoi est-ce important ?

- Se rappeler que les sources de création de valeur sont dans la capacité à produire de l'immatériel.
- Se souvenir que la création de valeur existe quand la valeur qu'apporte le projet dépasse les coûts générés pour l'entreprendre.
- Décrire le système général de création de valeur en expliquant l'organisation, la mise en œuvre des moyens et ressources nécessaires.
- Mettre en avant un système robuste et agile.
- Expliquer la validité financière du modèle.
- Spécifier clairement la relation offre/besoin marché et s'assurer qu'il y a une preuve réelle.
- Décrire au moins un avantage concurrentiel significatif.

Comment documente-t-on un modèle d'activité ?

- Décrire la vocation du projet (expertise - cible - valeur ajoutée).
- Décrire la structure de l'offre.
- Présenter le processus/le mode de commercialisation.
- Décrire la façon de créer l'offre.
- Décrire la structure de prix et de facturation.
- Expliquer la validité financière du modèle avec le seuil de rentabilité + les besoins en fonds de roulement.
- Présenter des prévisions de vente réalistes.

- Spécifier les besoins clés du marché et les profils clients.
- Présenter les avantages concurrentiels.

Idées pour agir

- Faire ses recherches et travailler ses données.
- S'octroyer du temps.
- Être réaliste, voire pessimiste dans ses estimations.
- Imaginer un système robuste et fiable.
- Gagner la certitude que des clients achèteront l'offre.
- Faire le plus simple et le plus court possible (3 à 5 pages).

Modèle d'activité

Décrire la vocation du projet	Décrire la structure de l'offre	Décrire la structure de prix et de facturation
Présenter le processus/le mode de commercialisation		Présenter une prévision des ventes réaliste, voire pessimiste
Expliquer la validité financière + le seuil de rentabilité + le fonds de roulement		Expliquer le processus de production de l'offre
Spécifier les besoins du marché et les profils clients		Présenter les avantages concurrentiels

4

Manager son activité

/// Définition

C'est la capacité à manager son énergie et son focus sur les actions qui apporteront la plus haute valeur ajoutée.

/// Observations

Pourquoi est-ce important ?

- Son temps est sa première ressource.
- Se concentrer sur les bons sujets.
- Bien exécuter les bons sujets.
- Faire simple.
- Injecter de l'énergie à son action.
- Se donner toutes les chances de réussir sans remettre au lendemain.
- Réussir le marathon permanent de son activité.
- Enlever le bruit.
- Ne pas perdre son focus.

Quels sont les *challenges* associés ?

- Trouver les quelques activités qui font l'essentiel de son action.
- Garder de la souplesse et ne pas tomber dans la rigidité.
- Construire un modèle simple.
- Ne pas chercher à tout intégrer, mais se laisser de l'espace à l'imprévu.
- Confronter souvent son modèle pour éviter les dérives.
- Traiter les sujets passionnants avec discipline et ne pas se laisser envahir.

/// Idées pour agir (exemple d'un formateur-consultant indépendant B2B)

Au-delà des généralités sur le temps, il est pertinent qu'en tant que manager, vous vous concentriez sur les activités qui vont faire votre succès et l'énergie que vous devez leur allouer. Pour cela, il est utile de :

- identifier les activités qui ont le plus d'impact sur sa performance, la performance de l'entreprise et sur la performance du client : les 20/80 ;
- éliminer les missions/activités en les simplifiant ou en les regroupant pour arriver entre 3 et 5 étapes ;
- définir les options possibles ;
- définir des journées types ;
- s'assurer que les options sont réalistes et challengeantes ;
- suivre et affiner sa démarche avec le temps.

Exemple : voyons le cas d'un formateur-consultant indépendant B2B

En tant que formateur-consultant indépendant opérant au sein de votre entreprise, vous vous devez de :

- prospecter ;
- développer l'offre ;
- vendre les solutions ;
- animer les sessions ;
- produire les solutions ;
- développer les outils marketing ;
- faire des partenariats ;
- assurer la gestion administrative et financière ;
- recruter...

Le cœur de la valeur ajoutée que vous créez se situe dans quatre activités clairement identifiées : « Prospecter », « Développer l'offre », « Vendre les solutions » et « Animer les sessions ». Toutes les autres activités que vous mènerez seront au service de ces quatre-là. Vous devrez ensuite traduire de manière concrète la façon dont ces activités se déclinent comme : « Prospecter : [passer des appels téléphoniques](#) » ; « Développer l'offre : [lire des articles](#) » ; « Vendre les solutions : [mener des rendez-vous clients en face à face](#) » ; « Animer les sessions : [faciliter des séminaires](#) ». Vous pouvez ensuite développer un tableau qui résume, en fonction de la réalité de votre activité, l'effort minimum à insuffler chaque jour pour vous donner toutes les chances de succès :

Rattacher le tableau au message : exemple *Ratios*
 L'énergie à mettre dans le bouclard. Quelle est votre matrice d'activité ?

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Rdv face à face	2	1	0	0
Appels & emails	10	20	25	5
Séminaires	0	0	0	1
Articles	2	2	2	2

Développer un tel tableau vous aide à :

- être clair sur vos priorités ;
- maintenir un *momentum*/une pression sur votre activité et une proactivité systématique et routinière ;
- avoir un modèle simple à suivre ;
- avoir plus de maîtrise sur votre activité ;
- réagir rapidement à des changements/pressions importants.

EXERCICES : définissez votre matrice d'activité de performance

- Quelles sont vos activités à valeur ajoutée ?
- Quelles sont vos options *minima* d'activités ?
- Sont-elles réalistes et challengeantes ?
- Quels sont les freins ?
- Comment les dépasser ?
- À quoi ressemble le tableau qui résume vos activités *minima* ?

Autre option

Choisissez une action à mener par unité de temps.

1 heure	½ jour	1 jour
1 semaine	1 quinzaine	1 mois
1 trimestre	1 semestre	1 an

5

Stratégies personnelles d'adaptation (*coping strategies*)

/// Définition

Les efforts additionnels de comportement et de développement des connaissances mis en œuvre pour manager des demandes internes ou externes perçues comme dépassant les ressources disponibles.

/// Observations

Pourquoi est-ce important ?

- Faire face à l'adversité.
- Gérer le stress.
- Prévenir les risques psychosociaux (RPS) type *burn out*...
- Protéger les ressources.
- Garder l'initiative.
- Répondre de manière positive aux situations challengeantes.
- Saisir les opportunités.
- Rebondir.
- Se ressourcer...

Quels sont les *challenges* ?

- Préciser sa notion de bien être : autonomie ; développement personnel ; acceptation de soi ; sens de son rôle ; maîtrise de l'environnement ; relations positives avec les autres.
- Considérer les stratégies actives comme plus efficaces que les stratégies passives.
- Identifier les options possibles : aide ; agenda ; organisation ; communication ; cloisonnements ; efficacité ; reconfiguration ; changements de comportements ; réseau de soutien ; détente ; exercice physique ; allocation différente du temps ; gestion des ressources ; relations personnelles.

- ...→ Tenir compte des symptômes : irritabilité ; pression ; fatigue ; tension...
- ...→ Envisager la façon dont les situations sont perçues par chacun : efficacité personnelle ; sensibilité...
- ...→ Être fiable, travailleur, auto-discipliné, persévérant.
- ...→ Se rappeler que les options d'évitement n'aident pas à résoudre les situations...

Idées pour agir

- ...→ Considérer trois familles d'options possibles : se centrer sur l'action ; se centrer sur les émotions ; se centrer sur l'évitement.
- ...→ Se rappeler qu'un centrage sur l'action consiste à trouver une solution au problème.
- ...→ Considérer qu'un centrage sur les émotions consiste à chercher à réguler les émotions « négatives ».
- ...→ Reconnaître qu'un centrage sur l'évitement consiste à se désengager de la situation.
- ...→ Tenir compte de ses propres ressources et vulnérabilités.
- ...→ Développer sa résilience (maîtrise - connexion - réactivité émotionnelle).
- ...→ Exploiter les options « action et émotion » de manière complémentaire.
- ...→ Déployer une palette d'options plutôt qu'une option.
- ...→ Retravailler, reconstruire, réactiver...