

ÉRIC DELAVALLÉE

INFLUENCE

LES 10

MOTIVATION

CHANGEMENT

RÈGLES

D'OR

DÉLÉGATION

LEADERSHIP

RECU

DU MANAGER

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

EYROLLES

Savoir déléguer, prendre du recul, s'adapter à ses collaborateurs, accompagner le changement... Telles sont les qualités d'un bon manager.

En partant de situations types, cet ouvrage propose une méthode simple pour convertir vos expériences en compétences managériales. En suivant les 10 règles d'or mises au point par l'auteur et éprouvées en situation réelle, vous deviendrez un manager accompli : vous saurez décrypter les situations pour mieux y faire face en apportant les réponses adaptées.

- ✓ **Un ouvrage pragmatique conçu en 10 règles d'or.**
- ✓ **Une méthode de développement concrète et opérationnelle.**
- ✓ **Les outils indispensables pour s'entraîner au quotidien.**
- ✓ **Une approche pédagogique avec des mises en situation, des tests et des exercices.**

AU SOMMAIRE

- Règle d'or 1 Déléguer pour renforcer sa crédibilité
- Règle d'or 2 Prendre du recul au quotidien
- Règle d'or 3 Tenir des rôles paradoxaux
- Règle d'or 4 Adapter son registre managérial
- Règle d'or 5 Motiver sans marge de manœuvre financière
- Règle d'or 6 Transformer son pouvoir en leadership
- Règle d'or 7 Donner du sens en fixant des objectifs
- Règle d'or 8 Apprivoiser la complexité pour décider
- Règle d'or 9 Développer son influence hors hiérarchie
- Règle d'or 10 Accompagner le changement en changeant soi-même

Par l'auteur du best-seller
Le manager à l'écoute
du sociologue



ÉRIC DELAVALLÉE

a été alternativement enseignant, consultant et dirigeant (directeur général du groupe de presse Le Particulier).

Fort de cette triple expérience, il fonde IM Conseil & Formation pour accompagner les directions d'entreprises privées et publiques dans leurs projets de transformation des organisations et de développement du management. Il a mis au point une méthodologie de développement, Manager In Progress, centrée sur l'expérience des managers dont s'inspire cet ouvrage. Il est l'auteur ou le coauteur de nombreux ouvrages, dont *Le manager à l'écoute du sociologue* (Grand prix du livre de management et de stratégie), et anime le blog www.questions-de-management.com.

Les 10 règles d'or du manager

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

Groupe Eyrolles
61, Bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

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

Éric Delavallée

Les 10 règles d'or du manager

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

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered underneath it.

Sommaire

| | |
|---|-----|
| Introduction | VII |
| Règle d'or 1 | |
| Déléguer pour renforcer sa crédibilité | 1 |
| Règle d'or 2 | |
| Prendre du recul au quotidien | 17 |
| Règle d'or 3 | |
| Tenir des rôles paradoxaux | 33 |
| Règle d'or 4 | |
| Adapter son registre managérial | 49 |
| Règle d'or 5 | |
| Motiver sans marge de manœuvre financière | 63 |
| Règle d'or 6 | |
| Transformer son pouvoir en leadership | 79 |
| Règle d'or 7 | |
| Donner du sens en fixant des objectifs | 95 |
| Règle d'or 8 | |
| Apprivoiser la complexité pour décider | 109 |
| Règle d'or 9 | |
| Développer son influence hors hiérarchie | 123 |
| Règle d'or 10 | |
| Accompagner le changement en changeant soi-même | 137 |
| Conclusion | 155 |
| Index | 159 |
| Table des matières | 161 |

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.

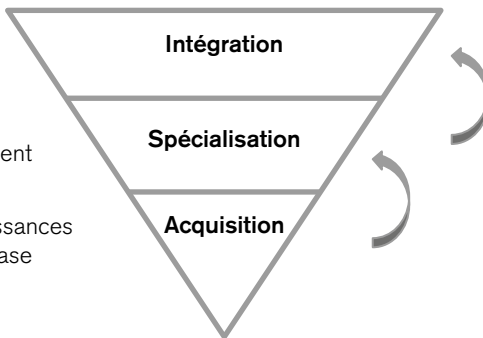
Si vous êtes concerné par l'un de ces deux cas de figure, alors vous avez fait le bon choix en achetant cet ouvrage. La méthode proposée dans ce guide va vous aider à parfaire votre apprentissage du management.

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



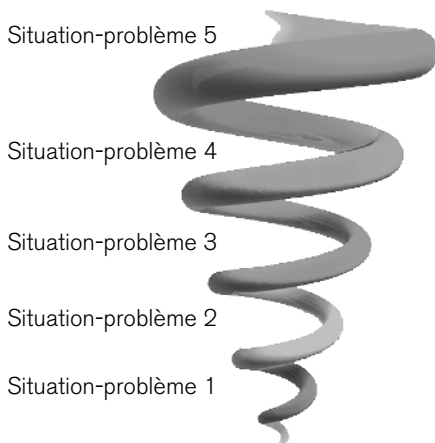
Les trois stades du développement managérial

... 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 guide¹.

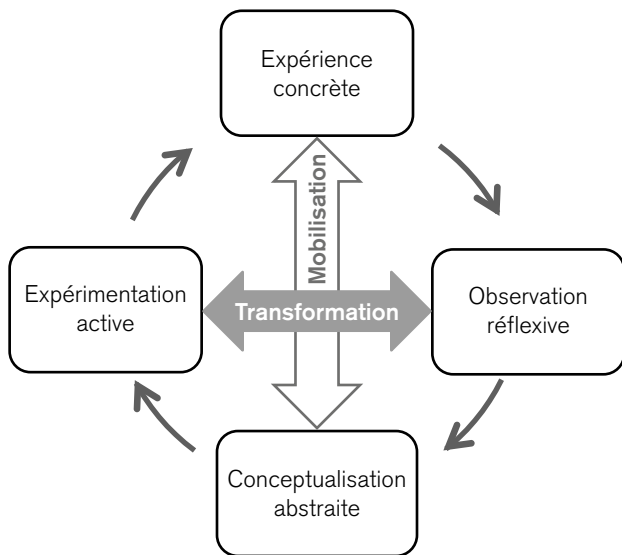
Le modèle de l'*Experiential Learning*

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.managerprogress.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 !

