

Marie-Odile Vervisch
Philippe Auriol

SECRETS DE MANAGER

© Groupe Eyrolles, 2011

ISBN : 978-2-212-55199-0

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Table des matières

| | |
|--|----|
| Sommaire | 5 |
| Comment lire cet ouvrage?..... | 7 |
| Introduction | 9 |
| Les questions récurrentes des managers | 9 |
| Des managers bousculés..... | 10 |
| Une enquête pour mieux comprendre | 10 |
| Des pistes à suivre..... | 11 |

Partie 1

Les managers face aux évolutions

| | |
|---|----|
| Évaluez-vous : quel est votre hit-parade?..... | 15 |
| Le tiercé gagnant des évolutions les plus marquantes | 16 |
| <i>L'information multiple et incessante</i> | 17 |
| <i>La pression des objectifs et des résultats</i> | 18 |
| <i>Le changement permanent</i> | 19 |
| Les autres évolutions majeures | 20 |
| <i>L'exigence de transversalité</i> | 20 |
| <i>Agir au quotidien en pensant stratégique</i> | 21 |
| <i>L'individualisation du management</i> | 22 |
| <i>La confusion entre temps privé et temps professionnel</i> | 23 |
| <i>Encadrer la jeune génération</i> | 24 |
| <i>L'obligation de s'ouvrir vers l'extérieur</i> | 25 |
| Sans oublier les évolutions à moindre impact | 27 |
| <i>L'évolution des marchés et de l'exigence des clients</i> | 27 |
| <i>La nécessité de gérer les externalisations</i> | 28 |
| <i>Les changements de stratégie politique pour les entreprises publiques et les collectivités territoriales</i> | 28 |
| <i>La séniorité</i> | 29 |

Partie 2 Des enjeux pour se challenger

| | |
|--|-----------|
| Enjeu n° 1. L'information multiple et incessante | 33 |
| L'information multiple et incessante, pourquoi ? | 34 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 35 |
| Les trois essentiels pour mieux vivre l'information multiple et incessante | 37 |
| <i>S'organiser</i> | 37 |
| <i>Prioriser</i> | 40 |
| <i>S'appuyer sur les autres</i> | 42 |
| <i>Passez à l'action</i> | 44 |
| <i>S'organiser : entraînez-vous</i> | 45 |
| <i>Exercice. Le sens de notre temps</i> | 45 |
| <i>Prioriser : entraînez-vous</i> | 49 |
| <i>Exercice. Des priorités claires pour orienter ses choix</i> | 49 |
| <i>S'appuyer sur les autres : entraînez-vous</i> | 51 |
| <i>Exercice. Un réseau pour mieux s'informer</i> | 51 |
| Enjeu n° 2. La pression des objectifs et des résultats | 53 |
| La pression des objectifs et des résultats, pourquoi ? | 54 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 55 |
| Les trois essentiels pour mieux vivre la pression des objectifs et des résultats | 57 |
| <i>Gérer les enjeux</i> | 57 |
| <i>Prendre de la distance</i> | 59 |
| <i>Gérer ses émotions</i> | 61 |
| <i>Passez à l'action</i> | 63 |
| <i>Gérer les enjeux : entraînez-vous</i> | 64 |
| <i>Exercice. Vos valeurs pour gérer les enjeux</i> | 64 |
| <i>Prendre de la distance : entraînez-vous</i> | 66 |
| <i>Exercice. Prendre de la distance</i> | 66 |
| <i>Gérez vos émotions : entraînez-vous</i> | 68 |
| <i>Exercice. Repérer ses émotions pour mieux les traiter</i> | 68 |
| Enjeu n° 3. Le changement continu | 71 |
| Le changement continu, pourquoi ? | 72 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 73 |
| Les trois essentiels pour mieux vivre le changement continu | 75 |
| <i>Être flexible</i> | 75 |
| <i>Être ouvert</i> | 77 |

| | |
|--|-----|
| Mobiliser | 79 |
| Passez à l'action | 81 |
| Être flexible : entraînez-vous | 82 |
| <i>Exercice. Adaptable, gagner en flexibilité</i> | 82 |
| Être ouvert : entraînez-vous | 84 |
| <i>Exercice. Développer son ouverture d'esprit</i> | 84 |
| Mobiliser : entraînez-vous | 86 |
| <i>Exercice. Mobiliser sur les étapes du changement</i> | 86 |
| Enjeu n° 4. Transversalité et fonctionnement matriciel | 91 |
| La transversalité, pourquoi ? | 92 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 93 |
| Les trois essentiels pour agir en transversalité | 95 |
| <i>S'approprier la vision</i> | 95 |
| Être ouvert | 97 |
| Être empathique | 99 |
| Passez à l'action | 101 |
| <i>S'approprier la vision : entraînez-vous</i> | 101 |
| <i>Exercice. S'approprier la vision pour mieux agir</i> <i>en transversal</i> | 101 |
| Être ouvert : entraînez-vous | 105 |
| <i>Exercice. Plus d'ouverture avec votre réseau</i> | 105 |
| Être empathique : entraînez-vous | 107 |
| <i>Exercice. L'empathie pour créer un climat motivant</i> | 107 |
| Enjeu n° 5. Agir au quotidien et penser stratégique | 113 |
| Agir au quotidien et penser stratégique, pourquoi ? | 114 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 115 |
| Les trois essentiels pour agir au quotidien et penser stratégique | 117 |
| Prendre du recul | 117 |
| Garder le cap | 119 |
| Donner le sens | 121 |
| Passez à l'action | 122 |
| Prendre du recul : entraînez-vous | 123 |
| <i>Exercice. Développer sa proactivité</i> | 123 |
| Gardez le cap : entraînez-vous | 128 |
| <i>Exercice. Piloter vers ses objectifs</i> | 128 |
| Donnez le sens : entraînez-vous | 129 |
| <i>Exercice. Communiquer aux équipes</i> | 129 |

| | |
|--|---------|
| Enjeu n° 6. Les ego dans l'équipe : individualisation du management | 133 |
| Individualiser son management, pourquoi ? | 134 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 135 |
| Les trois essentiels pour individualiser son management | 137 |
| <i>Écouter</i> | 137 |
| <i>Fédérer</i> | 140 |
| <i>Équilibrer</i> | 142 |
| <i>Passez à l'action</i> | 144 |
| <i>Écouter : entraînez-vous</i> | 145 |
| <i>Exercice. Développer le circuit confiance</i> | 145 |
| <i>Fédérer autour d'une vision : entraînez-vous</i> | 150 |
| <i>Exercice. Mobiliser autour de la vision</i> | 150 |
| <i>Équilibrer entre sens de la personne et du collectif : entraînez-vous ...</i> | 154 |
| <i>Exercice. Ajuster la relation pro/perso</i> | 154 |
| Enjeu n° 7. La confusion entre temps privé et temps professionnel | 157 |
| La confusion privé/professionnel, pourquoi ? | 158 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 159 |
| Les trois essentiels pour éviter la confusion privé/professionnel | 161 |
| <i>S'organiser</i> | 161 |
| <i>Dire « non »</i> | 164 |
| <i>Se distancier</i> | 166 |
| <i>Passez à l'action</i> | 168 |
| <i>Organisation : entraînez-vous</i> | 169 |
| <i>Exercice. Des outils sur lesquels s'appuyer</i> | 169 |
| <i>Poser des limites : entraînez-vous</i> | 171 |
| <i>Exercice. Savoir dire « non » pour poser le cadre</i> | 171 |
| <i>Se distancier : entraînez-vous</i> | 173 |
| <i>Exercice. Sortir de l'affectif</i> | 173 |
| Enjeu n° 8. Encadrer la jeune génération | 177 |
| Encadrer la jeune génération, pourquoi ? | 178 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 179 |
| Les trois essentiels pour encadrer la jeune génération | 180 |
| <i>Cadrer</i> | 181 |
| <i>Être disponible</i> | 183 |
| <i>Être souple</i> | 185 |
| <i>Passez à l'action</i> | 187 |

| | |
|---|-----|
| <i>Cadrer : entraînez-vous</i> | 188 |
| <i>Exercice. Incarner les valeurs</i> | 188 |
| <i>Être disponible : entraînez-vous</i> | 191 |
| <i>Exercice. Porter un regard neuf</i> | 191 |
| <i>Être souple : entraînez-vous</i> | 192 |
| <i>Exercice. Rester « jeune »</i> | 192 |
| Enjeu n° 9. L'ouverture sur le monde | 195 |
| L'ouverture sur le monde, pourquoi ? | 196 |
| <i>Positionnez-vous</i> | 196 |
| Les trois essentiels pour s'ouvrir sur le monde | 198 |
| <i>Être curieux</i> | 199 |
| <i>Benchmarker</i> | 201 |
| <i>Se remettre en cause</i> | 204 |
| <i>Passez à l'action</i> | 206 |
| <i>Être curieux : entraînez-vous</i> | 207 |
| <i>Exercice. Développer sa curiosité</i> | 207 |
| <i>Benchmarker : entraînez-vous</i> | 208 |
| <i>Exercice. Regarder autour de soi et apprendre des autres ...</i> | 208 |
| <i>Se remettre en cause : entraînez-vous</i> | 210 |
| <i>Exercice. Développer l'esprit critique dans son équipe</i> | 210 |

Partie 3

Quel est votre profil de manager ?

| | |
|---|-----|
| Évaluez-vous ! | 217 |
| Comment gérez-vous l'information ? | 218 |
| Comment résistez-vous à la pression des objectifs et des résultats ? | 220 |
| Comment composez-vous avec le changement continu ? | 222 |
| Comment opérez-vous la transversalité ? | 224 |
| Comment conciliez-vous action quotidienne et pensée stratégique ? | 226 |
| Comment individualisez-vous votre management ? | 228 |
| Comment sortez-vous de la confusion entre temps privé et temps professionnel ? | 230 |
| Comment encadrez-vous la jeune génération ? | 232 |
| Comment êtes-vous ouvert au monde ? | 234 |

| | |
|---|------------|
| Analysez pour agir ! | 237 |
| 1. Évaluez vos scores sur les différents enjeux | 237 |
| 2. Analysez votre style | 239 |
| 3. Bâissez votre plan d'action | 241 |
| Conclusion | 243 |
| Bibliographie | 245 |
| Index | 247 |



Achévé d'imprimer :
N° d'éditeur : 4337
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : août 2011
Imprimé en France