

**CYRIL DE SOUSA CARDOSO
MARTIN TOUSSAINT
GUILLAUME BAUDOIN**

LE MANAGER EN 50 CLÉS

**Prise de poste
Montée en compétences
Évolution de carrière...**

DBS

CYRIL DE SOUSA CARDOSO
MARTIN TOUSSAINT
GUILLAUME BAUDOIN

LE MANAGER EN 50 CLÉS

DBS

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web :

www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2025

Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : août 2025

ISBN 978-2-8073-6984-9

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2025/13647/101

SOMMAIRE

Sommaire.....	3
Présentation.....	7
Introduction	9

PARTIE 1

ANALYSER ET COMPRENDRE SON ÉCOSYSTÈME

FICHE 1. Réussir sa prise de poste.....	16
FICHE 2. Analyser et comprendre l'engagement individuel	20
FICHE 3. Analyser et comprendre l'engagement collectif.....	23
FICHE 4. Grille d'analyse du manager situationnel.....	29
FICHE 5. Cartographie systémique de son environnement : du manager empathique au manager stratège	34
FICHE 6. Définir la valeur client ou métier	38

PARTIE 2

S'AUTO-ÉVALUER ET DÉVELOPPER SA PERFORMANCE MANAGÉRIALE

FICHE 7. Questionnaire d'auto-évaluation de ses pratiques managériales	45
FICHE 8. Comment manager les émotions.....	52
FICHE 9. Comment conserver la bonne distance émotionnelle en toute situation	56
FICHE 10. Organiser la priorisation du travail	60
FICHE 11. Questionner sa gestion du temps	64
FICHE 12. Réussir son feedback.....	67
FICHE 13. Réussir à mieux déléguer	71
FICHE 14. Maîtriser l'art de l'interrogation	74

FICHE 15. Réguler la parole au sein du groupe	78
FICHE 16. Développer son charisme et son leadership	81
FICHE 17. Réussir ses prises de parole	84
FICHE 18. Manager son manager	87
FICHE 19. Développer sa performance professionnelle	90

PARTIE 3

ORGANISER LE TRAVAIL DE SON ÉQUIPE ET DES PROJETS

FICHE 20. Analyser les degrés de liberté au travail	96
FICHE 21. Mettre en place une culture de la rétrospective et de l'amélioration continue.....	99
FICHE 22. Définir des objectifs	102
FICHE 23. Planifier son action ou ses projets.....	105
FICHE 24. Négocier	108
FICHE 25. Manager un budget	113

PARTIE 4

GESTION DES SITUATIONS COMPLEXES ET CONDUITE DU CHANGEMENT

FICHE 26. Manager des personnalités difficiles	120
FICHE 27. Gérer un conflit	124
FICHE 28. Manager dans un environnement incertain	129
FICHE 29. Accompagner la fin d'une relation professionnelle	132
FICHE 30. Comprendre les dynamiques humaines au cœur d'un projet de transformation	135
FICHE 31. Accompagner le changement	138

PARTIE 5

MANAGER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

FICHE 32. Quand et comment devenir un manager facilitateur	144
FICHE 33. Utiliser le codéveloppement au service de son management	148

FICHE 34. Réussir l'animation de ses réunions (en présentiel ou distanciel)	154
FICHE 35. Réussir son brainstorming	157
FICHE 36. Décider en équipe	160
FICHE 37. Mettre en œuvre un management sensoriel	163
FICHE 38. Développer la culture d'équipe	166

PARTIE 6

MANAGER À L'ÈRE DE L'IA ET SE PROJETER VERS L'AVENIR

FICHE 39. Augmenter son management par l'IA	172
FICHE 40. Analyser les conséquences de l'émergence de l'IA dans l'organisation	175
FICHE 41. Définir une stratégie de déploiement de l'IA	178
FICHE 42. Conduire un projet d'innovation	181
FICHE 43. Adopter un management prospectif	184
FICHE 44. Manager à l'ère hybride	188

PARTIE 7

MANAGER DANS DIFFÉRENTS ENVIRONNEMENTS

FICHE 45. Manager sans lien hiérarchique	195
FICHE 46. Manager dans le secteur privé	198
FICHE 47. Manager dans la fonction publique	201
FICHE 48. Manager dans l'univers sportif	204
FICHE 49. Manager dans le monde associatif	207
FICHE 50. Manager dans le monde politique	210
 Conclusion.....	 213

PRÉSENTATION

Changement du rapport au travail, à l'entreprise et au bureau, nouvelles pratiques organisationnelles, impact des nouvelles technologies, émergence de l'intelligence artificielle, besoin de sens et de reconnaissance... L'univers professionnel se transforme et les attentes évoluent. Au cœur de ces mutations, le manager se retrouve confronté aux enjeux de l'adaptation, de l'engagement des collaborateurs, de la gestion des émotions et de la performance individuelle et collective. Le manuel que vous tenez entre les mains rassemble une panoplie d'outils pour répondre aux questions et défis du quotidien managérial et transformer notre rapport au travail et au management.

De la construction du sens au développement professionnel, en passant par la maîtrise de sa communication, le management des individus, le travail en équipe, la gestion de projets, la conduite du changement, l'amélioration continue ou encore la gestion du numérique, les outils ici présentés ont été sélectionnés pour leur pertinence face aux enjeux contemporains et leur capacité d'adaptation à la diversité des situations. Chaque outil est décrit de manière claire et détaillée, accompagné d'exemples concrets d'applications et de conseils pratiques de mise en œuvre.

Que vous soyez un manager débutant ou expérimenté, ce livre vous fournira des solutions pratiques et des stratégies éprouvées pour améliorer votre efficacité professionnelle, développer vos compétences managériales et votre potentiel de leadership. Il accompagnera ainsi votre parcours professionnel pour vous permettre d'atteindre vos objectifs.

INTRODUCTION

Sept pour cent : c'est le taux de salariés se disant engagés dans leur travail en France¹. Un taux d'engagement pour le moins inquiétant, d'autant que cette réalité se confirme et semble même se renforcer. Comment en sommes-nous arrivés là ? Si de nombreuses dimensions devraient être mobilisées pour expliquer ce chiffre, de l'économie à la formation, il traduit en tout cas une froide réalité : le niveau managérial en France est l'un des plus médiocres au monde.

Sans remettre en question la valeur des femmes et des hommes qui assument ces fonctions, on peut supposer que cette médiocrité dans l'encadrement est la conséquence d'un manque de culture managériale, de formation, d'accompagnement et de valorisation des bonnes pratiques pour les dirigeants dans notre pays. Tout cela dans un contexte professionnel instable du fait de l'environnement économique et technologique, d'une complexité croissante et d'une incertitude sur les évolutions à moyen et long terme.

Comment renverser cette tendance et relever le défi de l'engagement, essentiel à la performance économique et sociale, mais également à la capacité d'innovation de notre pays ? Sans avoir la prétention d'apporter une réponse complète à cette question difficile, cet ouvrage souhaite y contribuer en défendant une approche construite sur la simplicité, l'efficacité et la science. Cette démarche se décline en cinquante fiches, qui présentent des approches et des outils non seulement éprouvés, mais également adaptés aux réalités intrinsèques de la nature humaine.

UN CADRE DE RÉFÉRENCE MANAGÉRIAL

Le but de ce livre est donc de fournir un cadre de référence robuste pour tout manager, en s'éloignant des modèles fondés sur des tendances passagères. Nous nous concentrons sur la compréhension des mécanismes biologiques et psychologiques qui régissent les comportements individuels et collectifs. Nous partageons également la manière dont ces mécanismes

1. Gallup, State of the Global Workplace, The voice of the world's employees, 2024 Report.

peuvent être articulés pour améliorer la créativité, la capacité d'innovation et la performance au sein des organisations en s'appuyant sur les ressources cognitives et émotionnelles présentes en chacun d'entre nous. Nous adoptons un parti pris : le bien-être et le bonheur au travail ne sont pas des objectifs ; le premier est un moyen d'arriver au succès, le second est la conséquence d'un environnement de travail engageant.

En explorant des concepts tels que l'engagement individuel et collectif, la stratégie, l'intelligence émotionnelle ou encore la place de l'intelligence artificielle dans le management, *50 Clés pour le manager d'exception* vise à réhabiliter le bon sens et à valoriser les pratiques managériales qui respectent et amplifient ce que nous sommes en tant qu'êtres sociaux dotés de capacités cognitives complexes, fruits de l'évolution et de l'adaptation à notre environnement.

CINQ THÉMATIQUES

L'ouvrage est organisé en cinq sections thématiques, chacune comprenant plusieurs fiches qui abordent des aspects spécifiques du management :

1. **Analyser et comprendre son écosystème** : initiation aux fondements de l'analyse environnementale et interpersonnelle, essentielle pour tout manager souhaitant exceller.
2. **S'auto-évaluer et développer sa performance managériale** : des outils pour une introspection productive et des stratégies pour gérer efficacement sa propre performance et celle de son équipe.
3. **Organiser le travail de son équipe et des projets** : des méthodes pour structurer et optimiser le travail collectif sont présentées, essentielles pour atteindre les objectifs fixés.
4. **Gérer des situations complexes et conduire le changement** : de la gestion des personnalités difficiles à la navigation dans les périodes de transition.
5. **Manager l'intelligence collective et à l'ère de l'IA** : les dernières innovations en matière de management collaboratif et d'intégration technologique dans les pratiques managériales.

La méthodologie de conception de cet ouvrage vise à fournir au lecteur une expérience d'apprentissage à la fois complète et directement applicable. Cette structure repose sur des fiches toutes construites sur un même format combinant théorie et pratique, à lire dans l'ordre ou le désordre, et sans hésiter à y revenir autant que nécessaire. À partir d'une

courte scénette illustrative, nous identifions les enjeux et proposons une méthode et des solutions pour résoudre cette problématique professionnelle. Les exemples permettent ainsi d'incarner les apports théoriques et de décliner les concepts dans la réalité.

Notre objectif méthodologique est le suivant : garantir une acquisition des connaissances fondamentales en management, tout en permettant leur application pratique. Cette méthode est conçue pour engager le manager à tous les niveaux de son développement professionnel, en stimulant à la fois sa réflexion critique et ses compétences pratiques.

POUR LES MANAGERS ET FUTURS MANAGERS

Ce guide est destiné à tous ceux qui occupent ou aspirent à des postes de management, qu'ils soient à la tête d'une petite équipe ou d'une grande organisation, et qui souhaitent découvrir de nouvelles pratiques managériales ou enrichir leurs pratiques actuelles.

Nous avons un espoir : que cet ouvrage vous donne l'envie et les moyens d'exceller dans un environnement professionnel en profonde transformation et qui va continuer à muter. Ce livre n'est pas seulement un recueil de techniques ; c'est une invitation à repenser le management à travers les prismes de la science *et* du bon sens, pour un leadership plus éclairé et humain.

Partie

1

**ANALYSER
ET COMPRENDRE
SON ÉCOSYSTÈME**

Pour bâtir des équipes engagées et performantes, un manager doit commencer par analyser et comprendre son environnement. Si le succès d'un leader repose en partie sur sa capacité à prendre des décisions éclairées et à motiver ses collaborateurs, il est tout aussi essentiel de saisir les dynamiques complexes qui influencent l'engagement des individus et des groupes. Ce travail de décryptage permet de mieux identifier les leviers de motivation, de repérer les sources de résistance et de créer les conditions favorables à un climat de confiance et de coopération.

Ainsi, la première étape pour devenir un «manager d'exception» consiste à développer une vision claire de son écosystème professionnel. C'est à partir de cette compréhension approfondie que le manager peut agir de manière pertinente, en ajustant son style de management aux situations et aux attentes spécifiques de son équipe. La première partie de cet ouvrage, intitulée «**Analyser et comprendre son écosystème**», est dédiée à cet objectif.

L'environnement d'un manager est une réalité complexe, composée à la fois de dynamiques humaines, de contraintes organisationnelles et de forces extérieures. Dans un contexte où les attentes des collaborateurs évoluent sans cesse et où les changements technologiques redéfinissent les modes de travail, il est indispensable pour le manager de maîtriser les clés de lecture de son écosystème. Cette compréhension est la première pierre à poser pour bâtir des relations solides avec ses équipes, anticiper les défis à venir et prendre des décisions stratégiques.

Cette partie s'articule autour de quatre fiches qui proposent des outils et des méthodes pour décoder l'engagement des collaborateurs, adapter son style de management et cartographier les influences qui structurent son environnement. L'objectif est de donner au manager une vision du global au détail de son cadre de travail, lui permettant ainsi de devenir un manager à la fois empathique et stratège.

FICHE 1 : RÉUSSIR SA PRISE DE POSTE

La prise de poste est une période clé pour instaurer une dynamique managériale. Cette fiche prodigue des conseils pour aborder cette étape avec efficacité, en prenant en compte les attentes de l'équipe et en posant les bases d'un leadership affirmé.

FICHE 2 : ANALYSER ET COMPRENDRE L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL

Cette première fiche explore les moteurs de l'engagement personnel. Pourquoi certains collaborateurs sont-ils profondément motivés tandis que d'autres peinent à trouver leur place? En examinant les facteurs psychologiques et les besoins fondamentaux des individus, cette fiche fournit au manager les clés pour renforcer la motivation de chaque membre de son équipe.

FICHE 3 : ANALYSER ET COMPRENDRE L'ENGAGEMENT COLLECTIF

Au-delà des individus, le manager doit également saisir les dynamiques de groupe qui influencent la cohésion et la performance collective. Cette fiche aborde les éléments qui façonnent la culture d'équipe et le sentiment d'appartenance, et propose des stratégies pour créer un climat de coopération et de solidarité au sein de son équipe.

FICHE 4 : GRILLE D'ANALYSE DU MANAGER SITUATIONNEL

Un manager performant sait adapter son style de management aux spécificités de chaque situation. Cette fiche introduit une grille d'analyse inspirée de l'approche situationnelle, permettant au manager d'ajuster ses interventions en fonction du niveau de maturité et de compétence de ses collaborateurs.

FICHE 5 : CARTOGRAPHIE SYSTÉMIQUE DE SON ENVIRONNEMENT : DU MANAGER EMPATHIQUE AU MANAGER STRATÈGE

Pour naviguer efficacement dans son écosystème, un manager doit non seulement comprendre les interactions entre les différents acteurs de son environnement, mais aussi développer une vision stratégique. Cette fiche présente des outils pour cartographier les influences internes et externes, en prenant en compte à la fois les relations interpersonnelles et les enjeux organisationnels.

FICHE 6 : DÉFINIR LA VALEUR CLIENT OU MÉTIER

Cette fiche aide le manager à clarifier la notion de valeur dans son contexte spécifique, en lien avec la mission de l'équipe et les attentes des clients internes ou externes.

Réussir sa prise de poste

Marie vient d'être promue manager d'une nouvelle équipe au sein de son entreprise. Enthousiaste mais un peu anxieuse, elle souhaite bien démarrer pour asseoir son leadership et gagner la confiance de ses collaborateurs. Cependant, elle est confrontée à un défi de taille : elle doit établir son autorité sans être perçue comme autoritaire, tout en apprenant à connaître une équipe hétérogène qu'elle n'a jamais dirigée. Marie se demande par où commencer pour poser les bases d'un management efficace et éviter les erreurs courantes des nouveaux managers.

ENJEUX ET OBJECTIFS

- **Établir une relation de confiance** avec l'équipe sans perdre en autorité.
- **Imposer son style de management** tout en respectant les spécificités individuelles des membres de l'équipe.
- **Éviter les erreurs classiques** des nouveaux managers susceptibles de nuire à la cohésion d'équipe et à la performance globale.
- **Rencontrer individuellement chaque membre** de l'équipe pour établir une communication ouverte.
- **Proposer et expliquer clairement** son style de management.
- **Poser un cadre précis** et des règles claires dès le début.
- **Gérer proactivement les situations difficiles** ou conflictuelles pour maintenir un climat de travail serein.
- **Travailler sur la cohésion** d'équipe dès les premiers jours.

LA STATISTIQUE

Une étude menée par le Boston Consulting Group et l'IPSOS estime que seuls 32 % des managers français voient plus d'avantages que d'inconvénients dans leur rôle¹.

1. Boston Consulting Group (BCG) et IPSOS, « Les managers français sont à bout de souffle », 2019.

MÉTHODE ET SOLUTIONS POUR LE MANAGER D'EXCEPTION

Pour réussir sa prise de poste en tant que manager, Marie gagnerait à suivre la méthode structurée suivante, qui intègre la communication, l'adaptabilité et la gestion proactive des relations interpersonnelles.

1. Rencontrer individuellement chaque membre de l'équipe

- Ces entretiens permettent de mieux comprendre les motivations, les compétences et les attentes de chaque collaborateur. Ils constituent aussi un premier pas vers l'instauration d'un climat de confiance.
- Planifier des entretiens individuels dans les premières semaines. Lors de ces discussions, écouter activement, prendre des notes et montrer de l'empathie. Ces entretiens permettent d'adapter le style de management en fonction des besoins de chacun.

2. Proposer et expliquer son style de management

- Clarifier dès le départ l'approche managériale, pour éviter les malentendus et établir un cadre de travail où chacun connaît les attentes du manager.
- Organiser une réunion d'équipe pour présenter les principes de management qui seront mis en œuvre, en expliquant les attentes de la hiérarchie, les méthodes de travail, et en expliquant comment les décisions seront prises. Encourager les questions et être ouvert aux feedbacks.

3. Poser le cadre et les règles

- Pourquoi : un cadre clair est essentiel pour prévenir les conflits et garantir que tout le monde travaille dans la même direction.
- Comment : définir et communiquer des règles claires concernant les processus de travail, la communication interne et les comportements attendus. Veiller à ce que ces règles soient comprises et acceptées par tous.

4. Gérer les situations difficiles ou conflictuelles dès leur apparition

- Pourquoi : les conflits non résolus peuvent rapidement dégénérer et affecter la dynamique d'équipe. Un manager efficace sait détecter et traiter les problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.
- Comment : adopter une approche proactive en surveillant les signaux de tension. Intervenir rapidement en réunissant les parties concernées,

en facilitant une discussion constructive, et en assurant un suivi pour garantir que les solutions sont mises en œuvre.

5. Éviter le contrôle excessif et la micro-gestion

- Pourquoi : un management trop directif peut démotiver les collaborateurs et étouffer leur créativité.
- Comment : faire confiance à l'équipe en déléguant des responsabilités. Offrir un soutien lorsque nécessaire, mais laisser suffisamment d'autonomie pour que les membres de l'équipe puissent prendre des initiatives.

6. Travailler sur la cohésion d'équipe

- Pourquoi : une équipe soudée est plus performante et résiliente face aux défis.
- Comment : organiser des activités de *team building*, favoriser la communication transparente et encourager la collaboration sur des projets transversaux. Identifier et valoriser les compétences complémentaires des membres de son équipe.

7. Développer une culture de la trace écrite

- Pourquoi : formaliser les échanges et les décisions permet d'éviter les malentendus et assure un suivi efficace.
- Comment : mettre en place la rédaction de comptes rendus de réunions, de rapports réguliers et de documents de suivi des objectifs, dans des formats simples et synthétiques. S'assurer que ces documents sont accessibles et partagés avec tous les membres de l'équipe.

8. Analyser et comprendre les diversités de l'équipe

- Pourquoi : chaque membre de l'équipe apporte une perspective unique qui peut enrichir la dynamique collective.
- Comment : prendre le temps de découvrir les expériences, les cultures et les approches de travail de chacun. Intégrer ces diversités dans la stratégie managériale pour créer un environnement inclusif et performant.

À RETENIR

- ✓ Rencontrer chaque membre de l'équipe pour établir une relation de confiance.
- ✓ Expliquer clairement son style de management et les attentes associées.
- ✓ Poser un cadre de travail clair dès le départ.
- ✓ Traiter les conflits dès leur apparition pour maintenir un climat serein.
- ✓ Éviter la micro-gestion et favoriser l'autonomie de l'équipe.
- ✓ Travailler activement sur la cohésion d'équipe et la diversité.
- ✓ Instaurer une culture de la trace écrite pour objectiver les échanges et les décisions.

RÉSOLUTION DU PROBLÈME

.....

En suivant ces étapes, Marie pourra établir son autorité de manière empathique, poser des bases solides pour une collaboration efficace et éviter les écueils courants de la prise de poste pour un nouveau manager. L'équipe bénéficiera d'un cadre clair, d'une communication ouverte et d'une cohésion renforcée, ce qui améliorera la performance collective et la satisfaction individuelle. Marie aura ainsi réussi sa prise de poste en posant les fondations d'un leadership respecté et d'une équipe engagée.

Analyser et comprendre l'engagement individuel

Pierre, un jeune développeur talentueux, se présente dans le bureau de Claire, sa manager. Visiblement tendu, après quelques minutes d'hésitation, il lui annonce qu'il envisage de quitter l'entreprise. Pierre explique qu'il ne se sent plus motivé et qu'il a perdu l'envie de s'investir dans ses projets. Claire, bien que surprise, veut comprendre les raisons de ce désengagement. Elle sait que le départ de Pierre pourrait créer un précédent dans l'équipe, et elle souhaite agir rapidement pour préserver l'engagement de ses collaborateurs.

ENJEUX ET OBJECTIFS

L'enjeu principal pour Claire est de comprendre les causes du désengagement de Pierre et d'y remédier avant que cela ne devienne un problème plus large au sein de l'équipe. Elle doit :

- **identifier les facteurs** qui ont conduit Pierre à envisager de partir ;
- **restaurer la motivation** et l'engagement de Pierre ;
- **créer un environnement** de travail qui favorise l'engagement intrinsèque de toute l'équipe.

LA STATISTIQUE

Selon l'institut Gallup, seuls 7 % des salariés français se considèrent engagés dans leur travail, un chiffre inférieur à la moyenne européenne, qui s'élève elle à 13 %¹.

MÉTHODE ET SOLUTIONS POUR LE MANAGER D'EXCEPTION

1. *Comprendre les fondements biologiques de la motivation et de l'engagement*

L'engagement individuel n'est pas seulement une question de satisfaction au travail ou de rémunération. Il est intimement lié à des processus

1. Gallup, State of the Global Workplace, The voice of the world's employees, 2024 Report.

LE MANAGEMENT, SIMPLE ET BASIQUE !

Que vous soyez manager débutant ou dirigeant expérimenté, ce livre vous fournira des solutions et des stratégies éprouvées pour commencer sereinement votre mission, sécuriser vos premiers pas, améliorer votre efficacité ou mettre à jour vos compétences managériales.

A travers **50 fiches pratiques**, le guide rassemble une panoplie d'outils pour répondre aux défis managériaux du quotidien, et vous aider à toujours vous adapter.

Construction de sens pour soi et pour son équipe, amélioration continue et développement des compétences en IA, résolution de problème ..., les outils présentés ont été sélectionnés pour leur pertinence face aux enjeux actuels et validés dans une grande variété de situations. Chaque outil est accompagné de feuilles de route et d'exemples concrets d'applications.

Cyril de Sousa Cardoso est entrepreneur, auteur et expert français de l'intelligence artificielle. Fondateur du groupe Polaria, il œuvre pour une IA éthique et accessible à tous. Techno-humaniste, il explore les liens entre technologie, créativité et transformation des organisations.

Guillaume Baudoin est auteur, conférencier, coach, formateur et dirigeant de collectivité. Il accompagne depuis plus de 20 ans des organisations, des managers et des sportifs, dans leur transformation et leur performance. Expert en management et en conduite du changement, son approche est fondée sur la science et les neurosciences.

Martin Toussaint est associé au sein du groupe Polaria. Il se spécialise sur la thématique de l'Intelligence Artificielle et de son impact sur les organisations, avec un focus sur les implications stratégiques et éthiques. Il a débuté sa carrière dans le conseil aux organisations, et est diplômé de Skema Business School, de l'Ecole de Guerre Economique et de l'IRIS.

19,90 €

ISBN : 978-2-8073-6984-9



9



www.deboecksuperieur.com