

C'EST MALIN

Céline Chaudeau

OUTILS DU MANAGER IDÉAL

ÉDITION
ENTIÈREMENT
MISE À JOUR



Toutes les clés pour faire la différence

LEDUC
poche

VIE PROFESSIONNELLE

Comment accompagner une équipe tout en prenant en compte les personnalités de chacun ? Comment construire son leadership et révéler le potentiel de ses collaborateurs ?

Devenir manager, ça ne s'improvise pas !

Avec ce guide, grâce aux nombreux cas pratiques et témoignages, devenez le manager que vous souhaitez être et apprenez à :

- **Démarrer sur de bonnes bases** : réussir les premiers contacts pour bien se présenter à son équipe et établir un bon équilibre entre rigueur, confiance et écoute.
- **Remplir ses objectifs et faire ressortir le meilleur de ses collaborateurs** : cultiver la diversité des personnalités et les motiver pour construire une équipe efficace et épanouie.
- Rumeurs de licenciement, tensions entre collègues, annonce de la maladie ou du divorce d'un collaborateur... : **manager en temps de crise et tout gérer, sans s'oublier** et tomber dans le burn-out.

**DEVENEZ LE MANAGER QUE
VOUS AURIEZ RÊVÉ D'AVOIR !**

Journaliste depuis trente ans, **Céline Chaudreau** travaille pour la presse féminine et professionnelle. Elle est spécialiste de la vie au travail et des questions de management au sein de l'entreprise.

Illustration de couverture : Marie Ollier
Rayon : Vie professionnelle

ISBN : 979-10-285-3157-7



6,90 euros
Prix TTC France



editionsleduc.com

LEDUC 
poche

OUTILS DU MANAGER IDÉAL

REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DE LECTEURS!

Inscrivez-vous à notre newsletter et recevez des informations sur nos parutions, nos événements, nos jeux-concours... et des cadeaux!

Rendez-vous ici : bit.ly/newsletterleduc
Retrouvez-nous sur notre site www.editionsleduc.com
et sur les réseaux sociaux.



Leduc s'engage pour une fabrication écoresponsable!

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.

Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde qui nous entoure! C'est pourquoi nous avons fait le choix de l'écoresponsabilité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.



Ce livre est une nouvelle édition de l'ouvrage éponyme
publié en 2017 aux éditions Leduc.

Correction : Gaëlle Fontaine
Adaptation de maquette : Patrick Leleux PAO
Design de couverture : Antartik

© 2025 Leduc Éditions
76, boulevard Pasteur
75015 Paris - France
ISBN : 979-10-285-3157-7
ISSN : 2425-4355

C'EST MALIN

Céline Chaudeau

**OUTILS DU
MANAGER IDÉAL**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	BALANCE TON MANAGEMENT	7
Chapitre 1	COMMENT DEVENIR MANAGER	11
Chapitre 2	COMMENT REMPLIR TOUS SES OBJECTIFS	55
Chapitre 3	MANAGER EN TEMPS DE CRISE(S)	107
Conclusion	AVEC L'IA : VERS UN MANAGER AUGMENTÉ ?	157
Bibliographie	POUR ALLER PLUS LOIN	163
TABLE DES MATIÈRES		169

INTRODUCTION

Balance

ton management

Qui connaît Michael Scott ? Parce qu'on a songé, un instant, lui dédier ce livre. Même s'il n'existe pas en vrai, cet homme est un héros ! Interprété par Steve Carrell dans l'adaptation américaine de la série britannique créée par l'humoriste Ricky Gervais, il est le personnage principal de *The Office*, toujours diffusée sur Netflix. Tournée sous la forme d'un faux documentaire, la série suit, pendant neuf saisons, les aventures de ce manager gentiment incompetent et néanmoins responsable d'une usine de papier en pleine restructuration. Pas très fun comme environnement *a priori*. Sauf qu'on rit en voyant Michael Scott partager face caméra des secrets de management d'un autre temps. Car évidemment, il est persuadé, à tort, d'être considéré par son équipe comme un leader charismatique. Mais personne n'est dupe. Il n'assume pas ses erreurs ni les décisions de sa hiérarchie. En voulant être drôle, il suscite

le malaise. Michael Scott n'existe pas en vrai, mais beaucoup l'ont déjà rencontré durant leur carrière...

Le management a changé. Certains linguistes se sont demandé si le terme « management » ne devait pas son étymologie au mot français « manège », entendu au sens ancien de « faire tourner un cheval dans un manège ». Peu importe si le débat n'est pas tranché : cette acception n'est plus possible. La vision du salarié « au pas » a vécu avec la vision tayloriste du travail. « Durant un siècle, le modèle industriel a incarné avec succès le management à travers la standardisation des produits, le machinisme et le taylorisme, résume Daniel Ollivier, consultant-formateur auprès du cabinet Théra Conseil. Mais il s'agit d'une approche purement productiviste et datée, où l'entrepreneur, et l'entreprise, pense à la place du client et dans laquelle le collaborateur doit apprendre à s'adapter à l'organisation. » Depuis la publication de la grille de Blake et Mouton¹ en 1964, on sait que le profil d'un manager varie en fonction de son intérêt pour la production et pour l'humain. À l'extrême opposé de l'autocrate

1. D'après les ouvrages du médecin américain Robert R. Blake et de la psychologue Jane S. Mouton, auteurs notamment de *The Managerial Grid*.

(autoritaire et purement centré sur son chiffre d'affaires), le manager paternaliste voudra être aimé, au risque de ne pas trancher et de compromettre les résultats de son entreprise. Mais il existe, heureusement, des compromis plus agréables, tel le « participatif », très investi et tourné à la fois sur ses collaborateurs et ses résultats. « Le participatif fonctionne comme le capitaine d'une équipe sportive, résume le consultant Alexandre Ginoyer. Il y a une victoire à aller chercher, tous ensemble, chacun dans son rôle. Il joue sur les complémentarités, dynamise, stimule. »

Parole de managers malins, c'est la voie à suivre. « On doit gagner de l'argent en répondant à une autre vision du salariat », insiste Sylvain Breuzard, P-DG de Norsys et ancien président du Centre des jeunes dirigeants (CJD). « Un salaire, c'est important bien sûr. Mais si je passe un quart ou un tiers de ma vie au boulot, je ne peux pas m'enrichir qu'avec de l'argent. » Comme d'autres intervenants dans ce livre, il a été managé avant d'être manager. « Quand j'ai pris mes responsabilités, je ne voulais surtout pas d'un management vertical type XIX^e », se souvient Alexis Donot, ancien directeur général de L'Argus de la presse. « J'ai eu quelques managers épouvantables, se souvient

Christophe Collignon, aujourd'hui directeur général adjoint chez Audencia. Notre outil, c'est l'homme. Or, pour que l'entreprise tourne bien, il faut que le salarié soit content. » « D'ailleurs, des salariés plus heureux sont plus productifs, résume le publicitaire Nicolas Bordas, vice-président Europe de l'agence TBWA et président de BEING Worldwide. C'est une posture humaniste dans une logique utilitariste. »

Bien sûr, il y a manager et manager. « Il faut distinguer le manager-dirigeant du manager intermédiaire et de proximité, analyse Valérie Ader, cofondatrice du cabinet Columbus Consulting. Idéalement, le manager doit faire montre d'une vision. Mais quand les dirigeants donnent des coups de barre, le manager intermédiaire subit lui aussi des turbulences. Et c'est souvent lui qui, en contact direct avec les salariés, doit continuer à mener les gens, les rassurer si possible, et les faire progresser. » Ce management est plus que jamais nécessaire en temps de crises. Sans être exhaustif, cet ouvrage, réactualisé dix ans après sa première parution, vous livrera des pistes à explorer, quels que soient votre position et vos moyens. On ne vous donne pas LA solution clé en main, mais il serait vraiment dommage de ne rien essayer. Maintenant, au boulot !

CHAPITRE 1

Comment devenir manager

UNE ENTRÉE EN FONCTION, ÇA SE TRAVAILLE !

On ne naît pas manager, on le devient. Suite à un recrutement, toujours. Après une promotion interne, aussi. « Quoi qu'il en soit, il faut poser les bonnes questions sur son plan de vol », observe Yves Maire du Poset, auteur de *Réussir son entretien d'embauche*² et ancien président du cabinet Piloter ma carrière. Bienvenue à bord...

Quelques consignes de sécurité

Dès que vous avez été recruté, la vérification d'une check-list s'impose. « Aux commandes de votre nouveau poste, vous devez vite avoir une vision claire des attentes de votre N+1,

2. Pour aller plus loin, toutes les références de nos consultants sont citées en bibliographie à la fin de l'ouvrage.

insiste notre expert. Il est important de revoir avec lui les principaux objectifs de votre poste, combien de temps il vous donne pour le prendre en main ou encore comment il souhaite que vous fonctionniez ensemble. » Il pourra ainsi vous présenter plus en détail l'entreprise, le département et le service dans lesquels vous vous embarquez. Vous pouvez aussi en profiter pour solliciter quelques conseils pour favoriser votre future intégration.

L'embarquement

Le jour J est arrivé et vous avez rendez-vous avec votre nouvelle équipe. S'il s'agit d'un recrutement externe, personne – ou presque – ne vous connaît. « Il faut vous préparer à parler de vous de manière synthétique, poursuit Yves Maire du Poset. L'essentiel est de redonner la main à votre interlocuteur en le laissant aussi parler de lui et de son parcours. Si votre écoute est bonne, vous serez favorablement perçu, car dans l'entreprise on a très peu l'occasion de parler de soi avec profondeur. » Pour éviter les présentations – superficielles et inefficaces – entre deux portes ou en groupe, prenez vous-même l'initiative de briser la glace avec votre service et l'ensemble des nouveaux collègues que vous croiserez. Être ouvert et

liant, c'est déjà développer son réseau et se faciliter sa vie future. Mais c'est aussi une façon de se protéger : multiplier les rencontres dès les premiers jours est un bon moyen de ne pas être « phagocyté » par un groupe ou un clan. « En quelques déjeuners et cafés, vous serez au courant de tout », résume le coach qui recommande même de noter, chaque soir, ses impressions dans un petit carnet (de vol)...

Le décollage

« Le premier jour, ce qui fait la différence, c'est la manière de mener ses relations, résume Yves Maire du Poset. Ce n'est qu'ensuite, mais très vite, qu'interviendront vos compétences et votre puissance technique. Et c'est le moment de se faire bien voir de son recruteur. » Inutile de perdre du temps. Dès votre prise de fonctions, **il s'agit de vous consacrer en priorité aux missions qui vous ont été confiées, en démontrant votre autonomie** et sans vous disperser dans d'autres dossiers. Pendant le premier mois, n'hésitez pas à poser toutes les questions utiles à votre N+1 : c'est encore un signe d'intérêt, pas de faiblesse, et le temps généralement imparti pour vous familiariser avec votre nouvel environnement professionnel, vos fonctions, dossiers et autres missions.

Un peu de zèle ne nuit pas... à condition de maîtriser sa vitesse de croisière. Il ne s'agit pas de s'essouffler à mi-parcours. D'ailleurs, si vous sentez les moindres flottements ou perturbations, n'hésitez pas à solliciter un entretien plus approfondi pour rectifier le cap et éviter le crash.

ATTENTION AUX « ACCIDENTAL MANAGERS »

Cette expression anglo-saxonne désigne une catégorie de managers promue à des fonctions d'encadrement au sein de leur entreprise sans aucune formation ni aucun accompagnement. Cette promotion est une étape importante dans la carrière d'un professionnel. Or, selon une enquête publiée en 2024 par le cabinet Robert Walters, spécialisé dans le recrutement des cadres, 14% des managers interrogés ont éprouvé le syndrome de l'imposteur lors de leur prise de poste, 15% se sont sentis surchargés de travail, et 27% ont constaté un manque de moyens et de soutien. « Avant de promouvoir un collaborateur, il est important de s'assurer du dispositif encadrant cette promotion, prévient Coralie Rachet, directrice France du cabinet. Ne pas former les futurs managers les conduit généralement à l'échec, et cela impacte également l'entreprise. »

L'HABIT FAIT (AUSSI) LE MANAGER

Le jour de la « rentrée » (votre entrée en fonction) est arrivé. Mais avez-vous la tête de l'emploi ? Même s'il affiche un très joli CV, un manager doit aussi se méfier des apparences... « Il faut se méfier de la première impression, ironisait jadis Paul Léautaud. C'est toujours la bonne... » Un siècle plus tard, son aphorisme est érigé en véritable science.

Choisissez des codes visuels pour assurer votre réussite

« C'est ainsi : 93 % d'un message émis passe par le non-verbal c'est-à-dire par l'apparence, constate Aude Roy, consultante en image et posture professionnelles. Dès lors, le look doit à la fois correspondre à la fonction et au secteur d'activité. Il s'agit d'être dans la communication avec l'autre et de répondre à ses attentes. Plus on est en cohérence avec l'image attendue, plus on augmente ses chances de succès ! »

Les goûts et les couleurs ne se discutent pas

La veste, chez l'homme ou la femme, est indispensable pour structurer la silhouette. Côté couleurs, on se trompera rarement avec du gris ou du bleu. « Le gris est neutre et le bleu reste la couleur de la communication, comme la chemise blanche ou bleu ciel, observe Aude Roy. Bien sûr, les codes varient selon les entreprises. Ils sont plus formels dans la banque, l'assurance ou l'industrie que dans le secteur high-tech et les médias. Cependant, un accessoire comme la cravate a quasiment disparu, sauf pour des circonstances formelles de représentation. Elle reste en vigueur dans les secteurs de la haute finance, du luxe et de la politique... »

Gare aux faux pas

« Aucun détail n'est anecdotique, car il s'agit de parasiter au minimum votre message verbal. » Par exemple, la chaussette doit être mariée à la chaussure ou au pantalon pour ne pas attirer l'attention vers la cheville. De la même façon, que l'on soit un homme ou une femme, il vaut mieux éviter certains bijoux ou accessoires pour ne pas parasiter son discours. « Le défi est

d'être le plus naturel et le plus à l'aise possible en renvoyant une image professionnelle. »

Miroir, mon beau miroir, dis-moi si je suis crédible. Au final, Aude Roy suggère de se poser quatre questions, le matin, avant d'aller travailler.

1. Mon image correspond-elle à mon moi authentique ?
2. Mon image est-elle crédible par rapport à ma fonction dans l'entreprise ?
3. Mon image est-elle stratégique par rapport aux objectifs que je me suis fixés et aux interlocuteurs que je vais voir ?
4. Enfin – et non des moindres : suis-je assez à l'aise dans mes vêtements pour ne pas perturber mon image avec mon inconfort ?

**AU SECOURS, JE DOIS MANAGER
MES ANCIENS COLLÈGUES !**

Pourquoi chercher ailleurs quand on peut promouvoir un collaborateur méritant ? À condition qu'il sache négocier ce virage avec ses anciens collègues, selon Pierre Bultel, fondateur du cabinet de conseil en ressources humaines PBRH.

1. Ne pas dire que cela ne « change rien ». Notre consultant constate que c'est l'erreur la plus souvent commise. « Ce n'est pas forcément

compliqué de manager ses anciens collègues, assure notre expert. Il faut juste partir sur de bonnes bases et ne surtout pas leur dire que votre promotion ne changera rien entre vous. » Une telle remarque accrédite seulement l'idée que le chef n'apporte rien !

2. Ne pas s'excuser d'être là. Si vous avez été pris, c'est qu'il y a une raison. « En France, on a tendance à accepter une promotion sans trop poser de questions. Or il est important de connaître sa future mission, mais aussi de savoir si certains de vos anciens collègues étaient aussi candidats et pourquoi ils n'ont pas été pris. » Car pour ruiner son autorité naissante, il n'y a rien de mieux que de déclarer que l'on ne sait pas pourquoi on est là !

3. Faire à nouveau connaissance avec ses collègues. « C'est le moment, justement, de redécouvrir les autres, même si on croit les connaître. Il y a des sujets profonds que l'on n'aborde pas forcément à la machine à café. On ne s'interroge pas toujours sur le parcours ni les attentes de ses collègues, alors que c'est le rôle d'un manager de les connaître. En sollicitant un rendez-vous pour évoquer ces sujets, vous entrez dans le costume du manager. »

4. Présenter son projet en douceur. De la première réunion, on dit souvent qu'elle est

« fondatrice ». « Inévitablement, on va vous comparer donc essayez de valoriser vos points forts, selon vous, par rapport à votre prédécesseur. Cependant, gardez-vous de faire la révolution. Le mieux est d'agir selon sa propre personnalité, mais surtout de détailler sa mission et sa feuille de route le plus clairement possible. »

5. Et garder ses copains intelligemment.

« Il faut juste harmoniser son comportement. Tutoyer tout le monde pour se garder de tout favoritisme et, avec ses amis, éviter certains sujets professionnels sensibles. » Au contraire, il serait préjudiciable de nier son passé. « Même si vous mangez moins souvent avec vos copains, n'omettez jamais de les saluer à la cantine, même de loin, si vous les croisez. »

AYEZ DE L'AUTORITÉ (NATURELLE SI POSSIBLE)

Avoir des compétences, c'est bien. Avec une certaine autorité, c'est mieux. Pour beaucoup, l'autorité naturelle se résume à un je-ne-sais-quoi de charisme indéfinissable. Inné et acquis.

L'autorité naturelle, ça s'apprend

Le paradoxe sonne comme une promesse. « L'autorité naturelle, ça se cultive », assure Jean-Louis Muller, expert en management stratégique. En effet, l'autorité naturelle repose sur un ou plusieurs piliers, tels que le statut de quelqu'un, ses compétences ou sa capacité à faire partager une vision. « Bien sûr qu'il y a une part d'inné dans le charisme qui tient à l'origine d'un individu, ses origines sociales et son éducation, ou encore sa taille et sa corpulence, précise le coach. Mais il reste une très grande part d'acquis à la portée de quiconque. »

Autorité naturelle n'est pas autoritarisme

À charge pour le manager d'exercer son autorité intelligemment. Si l'autorité se définit d'abord comme le pouvoir de se faire obéir, elle implique aussi, plus largement, la capacité de faire grandir ses équipiers. Dès lors, elle ne se décrète pas, mais se construit dans la durée. L'autoritarisme, au contraire, est contre-productif. C'est même, souvent, un aveu de faiblesse. « Quand on est dans une mauvaise passe, on surjoue et on est agressif. Un petit chef est souvent mal dans sa peau. Il n'y a pas

de managers méchants, mais des managers souffrants », poursuit Jean-Louis Muller.

Prenez de la hauteur

Le manager doit parler à bon escient. C'est pourquoi l'autorité naturelle suppose aussi un certain détachement par rapport à des réalités parfois triviales de la vie de bureau. « Si vous voulez exercer votre autorité naturelle à un poste de chef, il faut savoir accepter quelques désagréments, poursuit notre formateur. Il faut savoir que l'on peut avoir un surnom ou être l'objet de critiques. Cependant, il ne faut pas être blessé, et se dire que ce n'est pas la personne qui est visée mais la fonction. »

Sachez où vous allez

Pour exercer son autorité naturelle, un meneur doit « tracer » vers un but précis. « Avoir de l'autorité, c'est vendre du futur », observe Jean-Louis Muller. Dès lors, le manager doit faire preuve de cohérence. Le capitaine doit tenir la barre. Il doit à la fois savoir ce qu'il veut et l'énoncer clairement à ses équipes. Sans s'excuser d'être là, car il n'y a rien de pire qu'un manager désœuvré ou dépassé pour faire tanguer le navire. « Rien de tel que l'incertitude

pour susciter le rejet. Par exemple, si quelque chose ne se fait pas, si vous dites “Je n’ai pas pu”, vous êtes cuit ! Il faut feindre d’avoir décidé de ne pas faire ou avoir une vraie alternative à proposer. »

OCCUPER L’OPEN SPACE... ET L’ÉCRAN !

Comment cultiver son charisme au quotidien ? Jean-Louis Muller propose quelques trucs faciles à appliquer pour augmenter sa force de persuasion. « On peut d’abord utiliser la technique de la lenteur, explique le formateur. On charme davantage en parlant lentement, en pesant ses mots et en travaillant la musicalité de sa voix. » Il suggère, ensuite, de « saturer » l’espace. « Considérez que l’espace vous appartient. Dès que vous le pouvez, arrivez en avance quelque part pour reconnaître les lieux. C’est un effet habile de diversion. Pendant que vous prenez possession de l’espace, vous laissez moins de place aux idées négatives de votre interlocuteur. » La conquête, naturelle, commence.

Avec le développement du télétravail et du management à distance, quelques astuces s’imposent aussi en ligne. « La trop grande vitesse du débit de la voix est un signe de panique et vos interlocuteurs sont vite perdus, prévient

l'expert. La lenteur reste un super vecteur de pouvoir. Lors des réunions Zoom ou Teams, le visage devient un outil de persuasion. Il convient d'aligner ses propos sur son regard, ses mimiques et sa respiration. L'écran, centré sur les 20 cm² de votre visage accentue vos défauts et vos talents. »

PORTRAIT-ROBOT DU MANAGER IDÉAL

À quel manager rêvent vos collaborateurs ? La question mérite d'être posée. Selon une étude menée en 2023 par le cabinet Indeed³, seuls 27 % des salariés en France s'épanouiraient dans leur travail... et ils le déplorent. Mais à qui la faute ? Si un tiers des sondés affirment que le bien-être relève du ressort du salarié lui-même, plus d'un sondé sur cinq (22 %) impute cette responsabilité à son manager direct. À titre de comparaison, le ou la P-DG de l'entreprise est épargné, de même que les ressources humaines, pointées seulement par 13 % des sondés.

3. Forrester pour Indeed, « Rapport sur le bien-être au travail en France », 2023.

De nouveaux « soft skills »

Un manager compétent, c'est bien. Mais à ce savoir-faire s'ajoute aujourd'hui un « savoir-être », c'est-à-dire des qualités humaines essentielles appelées « soft skills ». Parmi les compétences attendues, l'écoute (62 %) et le soutien (49 %) dans des situations difficiles sont particulièrement importantes, selon l'étude. 19 % des employés se disent stressés parce que leur N+1 ne semble pas assez se soucier de ce qu'ils ressentent. Le manager d'aujourd'hui doit-il être empathique ? Le constat ne surprend guère Annette Chazoule, manager de l'offre « Management et changement » chez Cegos. Parmi les formations développées par cette spécialiste figure le module « Manager le bien-être ». « Ce sont des formations qui s'adressent aux “soft skills” du manager. À travers des exercices, on développe des qualités indispensables telles que l'assertivité, l'authenticité, le courage, la bienveillance, l'empathie... »

Vers un manager « coach »

Cependant, cette écoute ne saurait se limiter aux interrogations ou problèmes du salarié. Selon l'enquête, le développement de leur carrière est aussi une attente pour 25 % des

sonnés. À charge alors pour un manager de savoir retenir ses talents. « Il faut rester à l'écoute, déjà, des envies de chacun notamment, abonde Annette Chazole. Et ensuite, même si c'est frustrant, il faut savoir qu'il est logique, pour un jeune, aujourd'hui, de vouloir changer de cadre au bout de deux ou trois ans. » Mais rien n'est inéluctable si le manager sait aider ses équipes à s'épanouir, voire à quitter son giron pour intégrer un autre service de l'entreprise. « On fait évoluer son talent pour l'étape d'après, en travaillant idéalement en collaboration avec la DRH. » Le défi n'est pas mince pour le manager. Cette attente est partagée par presque toutes les générations de l'entreprise. « Cela concerne non seulement les jeunes, mais aussi beaucoup de jeunes seniors quinquagénaires qui, avec l'allongement de la durée du travail, peuvent également aspirer à de nouvelles aventures professionnelles. Eux aussi, il faut les retenir... »

CE QUE L'ON N'APPREND PAS À L'ÉCOLE

Il y a un trou dans le CV d'Alexis Donot. Ou plutôt, une parenthèse. « Je suis retourné sur les bancs de l'école en 2005 après m'être