



Sommaire

Remerciements.....	8
Introduction	9
► Chapitre 1	
MANAGER SES COLLABORATEURS.....	17
I. Prendre connaissance de son mandat.....	19
II. Réussir la première impression	20
1. Conduire les recherches préliminaires : comprendre le contexte d'arrivée.....	21
2. La réunion de présentation : se présenter, présenter son mandat, ses projets, écouter, faire connaissance	23
3. Entretiens bilatéraux: Faire connaissance avec chacun	23
4. Première réunion opérationnelle: fixer le cap.....	24
III. Recruter.....	25
1. Identifier le besoin	27
2. Décrire le poste	28
3. Publier l'offre	30
4. Filtrer les candidatures	30
5. Conduire les entretiens.....	31
6. Finaliser le recrutement.....	31
IV. Comment manager ses collaborateurs au quotidien?.....	32
1. La fixation d'objectifs	33
2. L'animation	37
2.1. Animer son collaborateur.....	38
2.2. Animer en fonction des profils de tâches à réaliser.....	48
2.3. Animer son équipe.....	50
3. L'évaluation.....	50
3.1. L'évaluation en continue: donner du « feedback ».....	52
3.2. L'évaluation annuelle.....	54
4. La reconnaissance	59
V. Gérer les conflits et la séparation	61
VI. Les qualités du manager	62

► Chapitre 2

MANAGER SES PROJETS	71
I. Ceci n'est pas un projet	72
II. Tous managers de projet	75
III. Manager un projet : les fondamentaux.....	76
IV. Manager à chaque temps de la vie du projet	80
1. Apprécier le projet : de l'analyse du besoin à la décision d'investir	83
1.1. L'analyse du contexte ou comment confirmer l'existence d'un besoin à couvrir.....	84
1.2. L'analyse de la valeur du projet ou comment établir la <i>business case</i>	89
1.3. Savoir convaincre, susciter la décision d'engagement	98
2. Conduire le projet : de la décision d'investir à la délivrance des produits finaux.....	102
2.1. Concevoir le projet : de la décision d'investir à la réalité opérationnelle.....	102
2.2. Mettre en œuvre le projet : de la concrétisation des gains escomptés.....	127
3. Évaluer le projet : des enseignements pour l'avenir	162
3.1. L'évaluation comme processus continu.....	162
3.2. Les trois temps de l'évaluation.....	162
3.3. Principes d'action	163

► Chapitre 3

SE MANAGER SOI-MÊME	173
I. Gérer son emploi du temps	175
1. Gérer l'important, l'urgent et tout le reste	178
2. Gérer la « to do » (liste des tâches à accomplir)	183
II. Réfléchir : les postures du manager.....	185
1. Analyser une situation et apporter des solutions	185
1.1. Collecte d'information	186
1.2. Élaboration du diagnostic	189
1.3. Construction des recommandations.....	192
1.4. Soutenir votre argumentation	193
2. L'amélioration continue	196
III. Communiquer de façon efficace.....	198
1. Cartographie des moyens de communication : le bon outil pour le bon usage.....	198
1.1. La communication écrite	199
1.2. La communication orale	203

2. Délivrer le message avec efficacité	204
2.1. À l'écrit	204
2.2. À l'oral	210
3. Présenter dans l'adversité	213
3.1. Préparer	213
3.2. Délivrer.....	214
3.3. S'adapter	217
IV. Agir.....	217
1. Réussir ses réunions.....	217
1.1. Préparer	219
1.2. Conduire.....	222
1.3. Exploiter	225
2. Savoir négocier.....	227
2.1. Maîtriser le vocabulaire de base de la négociation	228
2.2. Préparation.....	228
2.3. Outils et techniques	231
2.4. Adaptation.....	233
V. Se développer	238
1. Analyser	238
2. Agir	239
2.1. Votre capital de compétences.....	240
2.2. Votre capital social	241
2.3. Votre capital culturel.....	242
2.4. Et votre capital santé dans tout ça?.....	243

► Chapitre 4

MANAGER SA HIÉRARCHIE..... 255

I. Comprendre son management.....	258
1. Avant le premier jour: s'entretenir avec des intermédiaires	258
2. Partager son champ de vision.....	259
3. Investir dans la première prise de contact	259
4. Percer son profil psychologique	260
4.1. Rapport social: votre manager est-il extraverti (type E, <i>Extraversion</i>) ou introverti (type I, <i>Introversi</i> on)?	261
4.2. Collecte de l'information: votre manager est-il plutôt analytique (type S, <i>Sensing</i>) ou synthétique (type N, <i>intuition</i>) ?	262
4.3. Fondement de décision: Votre manager préfère-t-il parvenir à un résultat de façon rationnelle (type T, pour <i>Thinking</i>) ou en intégrant les variables humaines (type F, <i>Feeling</i>)?.....	262
4.4. Organisation: Votre manager préfère-t-il l'ordre (J, <i>Judging</i>) ou la marge de manœuvre (P, <i>Perceiving</i>) ?.....	263

II. Gérer la relation bilatérale au quotidien	264
1. Prendre un brief et savoir s'engager.....	265
1.1. Savoir prendre un brief	265
1.2. Savoir s'engager	266
2. Apporter des idées, formuler des critiques.....	269
2.1. Apporter des idées.....	269
2.2. Formuler des critiques	270
3. Communiquer au juste niveau	273
3.1. Comment communiquer	273
3.2. Le contenu de votre communication	276
4. Gérer sa carrière de façon proactive	278
III. Gérer vos situations de management difficiles	279
1. Le micro manager.....	280
2. Le non-stop-manager	281
3. L'homme invisible.....	282
4. L'éternel insatisfait.....	283
5. L'incompétent.....	284
6. Le faux-ami.....	285
7. Le cas des managers « pirates ».....	285
Conclusion	293
1. Investir dans les règles du jeu	293
2. Simplifier, simplifier, simplifier	294
3. Rester serein dans l'incertitude	295

PISTES DE RÉPONSES

I. Exercices liés à « Manager ses collaborateurs ».....	298
II. Exercices liés à « Manager ses projets ».....	299
III. Exercices liés à « Se manager Soi-Même »	303
IV. Exercices liés à « Manager sa hiérarchie ».....	304