

Du faire au faire faire : devenir manager sans rester expert

Module adaptatif

~20 min

Six nouveaux managers sur dix échouent dans leurs deux premières années, et huit sur dix arrivent sans formation managériale. Le parti pris de ce module : tenir la distance, bien au-delà des premières semaines. Il chiffre la répartition de temps à viser entre produire, organiser, accompagner et transformer, prépare la négociation à mener dès la promotion sur ce qu'on ne portera plus, et nomme les pièges qui font rechuter au bout d'un an.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Répartir son temps entre produire, organiser, accompagner et transformer, en visant 40 % d'accompagnement plutôt que 45 % de production.
- 02 Reconnaître le syndrome de l'expert — habitude, plaisir, peur — et négocier dès la promotion les missions qu'on ne portera plus.
- 03 Confier à l'IA une part de la production et de l'organisation, pour passer de l'expert qui répond au manager qui recommande.
- 04 Tenir dans la durée : re-mesurer sa répartition tous les six mois, continuer à se former, s'entourer d'autres managers.

— PUBLIC CONCERNÉ

Experts récemment promus manager, et managers en poste depuis un an ou deux qui veulent consolider leur posture.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Promue il y a trois semaines à la tête de l'équipe crédit d'une agence bancaire, Katarzyna instruit toujours ses anciens dossiers et reprend le soir ceux de ses collègues. Elle n'a encore eu aucun entretien individuel. Sa directrice lui propose un premier point vendredi. Que lui dire ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- 4 finalités du manager (produire, organiser, accompagner, transformer), répartition constatée 45/30/20/5 et cible 20/20/40/20 — méthode Afthonios, inspirée des fonctions du management de Henri Fayol
- Syndrome de l'expert (habitude, plaisir, peur) — méthode Afthonios, inspiré de la transition expert-manager (Linda Hill ; Michael Watkins)
- Sécurité psychologique (Amy Edmondson)

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Corporate Executive Board (racheté par Gartner en 2017) : environ 60 % des nouveaux managers échouent ou sous-performent dans leurs 24 premiers mois
- Chartered Management Institute et YouGov : 82 % des managers britanniques promus sans formation managériale formelle (« accidental managers »)
- Amy Edmondson, Harvard Business School : sécurité psychologique (étude fondatrice de 1999 ; The Fearless Organization, 2018)
- Gallup (2023, actualisé 2026) — feedback utile et régulier, associé à l'engagement