

Le manager n'a pas à être parfait : gagner en authenticité et en impact

Module adaptatif

~20 min

L'injonction d'exemplarité passe pour une vertu, et elle vient autant des équipes que de la direction. Son coût est réel : épuisement du manager, décisions prudentes, et une équipe qui n'ose plus proposer ni reconnaître ses erreurs. Ce module remplace cette exigence par un objectif tenable — faire route avec son équipe —, l'adosse aux travaux d'Amy Edmondson et de Brené Brown, et va jusqu'aux phrases à oser et à un dispositif de feedback collectif.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Reconnaître les trois coûts du mythe de l'exemplarité pour le manager : épuisement, immobilisme et perte d'authenticité.
- 02 Mesurer l'effet d'un manager sans faille sur son équipe : idées gardées pour soi, sécurité psychologique empêchée.
- 03 Remplacer l'objectif d'exemplarité par celui de faire route avec son équipe : cohérence, authenticité, limites assumées.
- 04 Oser dire « je ne sais pas » ou « j'ai besoin de vous », et demander du feedback à son équipe.

— PUBLIC CONCERNÉ

Managers qui veulent gagner en impact en restant vrais, et collaborateurs qui veulent oser proposer et dire leurs doutes.

- **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

Chef de cuisine d'un restaurant d'entreprise, Lorenzo arrive le premier, goûte chaque plat et a réponse à tout. Sa brigade ne propose jamais rien. On lui demande de revoir la carte pour réduire le gaspillage, et il n'a aucune idée. Il réunit ses cuisiniers demain. Que leur dit-il ?

— 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

- Sécurité psychologique — Amy Edmondson, Harvard Business School
- Vulnérabilité du leader — Brené Brown, Daring Greatly (2012)
- Symétrie des attentions — méthode Afthonios

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Amy Edmondson — chercheuse à Harvard Business School, travaux fondateurs sur la sécurité psychologique, The Fearless Organization (2018)
- Brené Brown — chercheuse en sciences sociales, Daring Greatly (2012) : la vulnérabilité comme force de leadership
- Amy Edmondson (1999) — sécurité psychologique et apprentissage en équipe
- Nemphard & Edmondson (2006) — leadership inclusif et sécurité psychologique