

LE DICTIONNAIRE DU MANAGEMENT ASSESS MANAGER

La posture managériale, plusieurs indicateurs

Force du Leadership

Si le résultat est en zone extrême, vers le signe –, le manager risque de ne pas réussir à prendre sa place dans une équipe, un autre leader officiel pourrait le supplanter

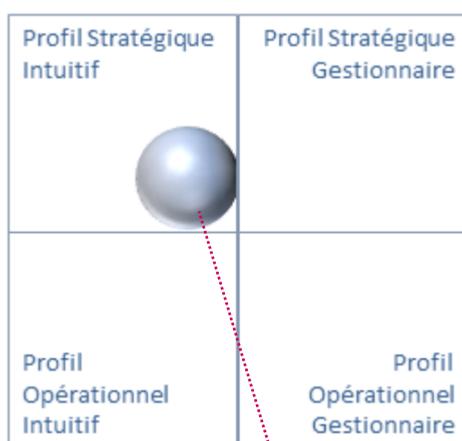
Si le résultat est en zone extrême, vers le signe +, le manager a un leadership tellement prononcé qu'il risque de prendre tout l'espace disponible et étouffer ses collaborateurs.

On recherche plutôt un résultat en zone médiane positive d'une manière générale. Mais il convient de mener une réflexion approfondie en lien avec le contexte de l'entreprise.

Plus d'information, article : <https://www.assess-manager.com/theories-leadership.html>



Positionnement



Axe vertical : Intuitif versus Gestionnaire

Intuitif : Qui pressent les choses au lieu de les découvrir en raisonnant. Mode rapide mais difficile à expliquer pour fédérer

Gestionnaire : Qui raisonne et ne se laisse pas guider par ses intuitions de prime abord. Mode plus lent mais factuel dans le cadre d'une explication de groupe

La position de la bulle est importante car elle pondère le résultat du profil.

Axe horizontal : Stratégique versus Opérationnel

Stratégique : Qui apprécie potentiellement comprendre voire influencer les décisions d'entreprise au niveau global. Aime se rapprocher des instances décisionnelles de CODIR ou qui ont un impact sur l'avenir de l'entreprise à un niveau plutôt macro-économique ou organisationnel et de marché.

Opérationnel : Qui a besoin de sentir le terrain, de vivre le quotidien de l'entreprise pour pouvoir le saisir et agir. L'aspect concret est important dans l'approche d'une personne qui se positionne dans l'opérationnel.

Degré d'efficacité

Cet indicateur n'est pas un indicateur managérial. Pourquoi l'intégrer ? Lorsque l'efficacité est limitée, cela laisse moins de disponibilité pour mener à bien une activité managériale.

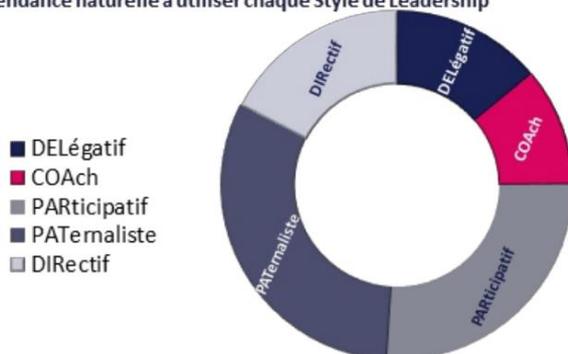
En ce cas, travailler l'efficacité peut être la priorité de progression, avant d'axer les efforts sur des sujets plus orientés management dans le cadre d'un programme de formation, l'efficacité sera considérée comme un préalable recommandé.



Agilité situationnelle et styles de leadership

L'agilité situationnelle relève d'une capacité à utiliser les différents styles de management ci-dessous de façon adaptée. Dans le premier graphique, l'agilité managériale est plus élevée que dans le second graphique qui est concentré sur 2 grandes dominantes managériales : délégatif et participatif. C'est une souplesse d'adaptation aux situations en présence et aux personnes (sensibilité de motivation, compétences)

Tendance naturelle à utiliser chaque Style de Leadership



Tendance naturelle à utiliser chaque Style de Leadership



Paternaliste

- Un manager paternaliste centralise le pouvoir et recherche la fidélité de ses équipes.
- Il fournit à ses collaborateurs les conditions de travail qu'il juge nécessaires à la bonne exécution des tâches et à leur bien-être. Il est ferme.
- Il croit davantage dans un management par la récompense que dans la sanction auprès de ses équipes pour atteindre les objectifs.
- Il est le garant du respect de règles et montre souvent une attitude exemplaire. De ce fait, il peut inspirer facilement confiance.
- Discret, il sait se montrer autoritaire si le contexte l'y incite.
- En réunion, l'ordre du jour est établi à l'avance et il maîtrise les étapes et le plan de cette dernière, qu'il préfère suivre scrupuleusement.
- Ses collaborateurs peuvent être dans l'attente d'une vision plus globale des missions que celles présentées par le manager paternaliste.

Où trouve-t-on des managers paternalistes ?

On en trouve encore beaucoup dans l'industrie agro-alimentaire ou encore dans les entreprises familiales où la nouvelle génération n'a pas encore pris le relais. La fonction publique a aussi son lot de managers paternalistes. C'est un management plus facilement porté par des personnes d'un âge proche des 50 ans et plus, ce mode de management se raréfie lorsqu'on regarde les nouvelles générations.

C'est un mode de management rassurant lorsqu'on se sent déstabilisé, soit par de la nouveauté, soit parce qu'à titre personnel, la vie ne va pas comme on le voudrait.

Le manager paternaliste, comme son nom l'indique, a des valeurs familiales fortes. Il est un véritable soutien et pilier. S'il semble parfois dur, son humanisme est bien présent et il sait porter la priorité au bien-être familial si un salarié en a besoin.

Il est aussi adepte des repas d'entreprise dans lesquels la convivialité sera de mise. C'est un moment qui réunit sa famille professionnelle, il se sent fier de ce qu'il a créé, tel le patriarche qui trône en bout de table dans les familles traditionnelles. Ses salariés sont à ses yeux une extension de lui-même, dans les jours heureux.

Limites

Le manager paternaliste voit sur le long terme, il sécurise énormément et prend beaucoup de temps pour décider, faire évoluer les collaborateurs. Ainsi, dans un monde où tout s'accélère, il semble parfois assez décorrélé du rythme actuel. La jeune génération dans une entreprise où le paternalisme est fort ne reste pas. Attendre 4 ans pour avoir une promotion, c'est beaucoup trop long !

Le manager paternaliste manque de confiance envers ses collaborateurs, il n'a pas compris qu'il pouvait s'appuyer sur eux, ou bien s'il l'a compris il voit aussi que cette génération va le dépasser et le rendre obsolète, à moins qu'il soit prêt à réapprendre.

Il a acquis cette sagesse où le temps résout les problèmes par un jeu de patience, alors que le marché évolue parfois trop vite pour que cette sagesse soit vertueuse dans ce cas particulier. C'est pour lui un vrai changement de paradigme, il n'est pas toujours en capacité de faire ce virage.

Management directif

Le management directif pose le manager comme un chef qui donne un cadre, édicte des règles et limites à ne pas franchir, des ordres pour garantir la productivité et laisser de côté les états d'âme. Les erreurs sont limitées car la crainte de représailles rend l'exécutant attentif. C'est un modèle né de la guerre et des dictatures notamment qui prônait le management par la peur.

Lorsque vous dites à un manager aujourd'hui qu'il a une dominante autoritaire, il pense que c'est négatif car c'est connoté dans l'inconscient collectif. S'il utilise uniquement ce mode de management, il va sans dire que cela sera rapidement problématique. Pour autant, ce mode de management est parfois nécessaire dans certaines situations, et même vertueux. Aucun mode de management n'est à décrier. C'est la situation qui doit guider son usage.

Le management directif donne un cadre dont nombre de salariés sont demandeurs lorsqu'ils ne souhaitent pas assumer des responsabilités, qu'ils n'ont pas appris à en prendre ou encore qu'ils ne se sentent pas en confiance dans leurs compétences.

Il limite les risques d'erreurs par le respect d'un processus rodé et contrôlé. La qualité est au rendez-vous si les penseurs qui ont dicté les process ont réalisé un travail d'analyse en amont adapté.

Le rythme de production est globalement maîtrisé et les salariés peu compétents se voient progresser et développent leur confiance en eux par une capacité à faire bien qui se développe.

Où trouve-t-on des managers directifs ?

Le management directif peut être opportun dans des situations critiques : d'urgence, de danger, de moments complexes, ou engageant des risques en lien avec la sécurité.

Il peut aussi s'avérer utile face à des salariés peu compétents qui ont besoin de repères dans un premier temps pour développer leurs capacités à faire, exécuter : c'est aussi un management qui donne la "direction" à prendre. Leurs besoins évolueront une fois les bases acquises, et le management devra ensuite évoluer.

Il peut aussi être exploité pour un recadrage face à une personne qui a besoin d'identifier les limites, le cadre.

Le management directif peut être utile pour assurer la sécurité et la précision dans des environnements sensibles : armée, santé, nucléaire.

Limites

Nous ne sommes pas sans méconnaître les méfaits de ces modes de management : exécution d'ordres délirants, Hitler étant l'exemple suprême des méfaits de l'autoritarisme dans ce qu'il y a de plus atroce. Comment des millions d'humains peuvent-ils suivre des ordres de massacre sans se poser des questions basiques du type : ce que je fais en ce moment est-il vertueux ? Le management directif dépossède l'exécutant de sa capacité de penser, de sentir. Il déshumanise le paysage en transformant l'homme en machine.

En d'autres termes, les effets négatifs du management directif sont de limiter la confiance dans l'individu à trouver ses propres solutions ou les solutions adéquates, notamment s'il a déjà la compétence pour faire, et donc de réduire à terme ses compétences, son autonomie et aussi sa motivation.

Management participatif

Un manager participatif définit les objectifs et prend les décisions avec ses collaborateurs.

Sa communication est à la fois descendante et ascendante. Il pense que les résultats s'obtiennent par une pleine adhésion des équipes aux décisions et orientations de l'entreprise.

Il aime les relations simples et agréables, voire chaleureuses. Certains managers participatifs transforment parfois la relation de travail en une relation qui dépasse le cadre professionnel : aller prendre un verre en dehors du travail, faire d'un client un ami, ...

Dans le cadre d'une réunion, le manager participatif accepte volontiers de modifier l'ordre du jour, s'il en avait prévu un, lorsque certains participants proposent des sujets d'intérêt. Son ouverture aux autres et la recherche de consensus pourrait le détourner du respect des délais ou des priorités.

Le management participatif met le salarié au cœur des décisions (...). Les progrès technologiques remplacent progressivement les hommes par les machines, et requièrent une main d'œuvre plus qualifiée, plus pensante, plus créative, pour contrer un jeu de la concurrence renforcé. C'est une ère de transition majeure dans le rapport au travail, accélérée par les contre-pouvoirs tels que les syndicats et institutions représentatives du personnel. Le travailleur doit être respecté, écouté, choyé, considéré. Cet élan est renforcé par le Japon avec la naissance du management agile.

Les vertus du management participatif sont bien sûr l'engagement du salarié, qui se développe par l'écoute qu'on lui apporte, et l'importance qu'on lui accorde. Sa créativité est porteuse d'idées nouvelles indispensables au maintien de l'avantage concurrentiel.

Limites

Mais en parallèle de ce mouvement positif à bien des égards, comme les autres modes de management d'ailleurs, sont nées certaines limites inhérentes à son fonctionnement : lenteur des décisions (on décide plus doucement à 50 qu'à 1), mouvements opposants face aux décisions et naissance des stratégies de sabotage, impression que le manager "ne sait pas" (culture historique du manager sachant) et n'a pas de cap, ...

Où trouve-t-on des managers participatifs ?

Le management participatif se pratique dans tous les secteurs d'activité, rarement dans les secteurs de l'urgence où la vie est en jeu et requiert des décisions rapides.

Le management participatif est extrêmement positif s'il n'est pas le seul mode de management utilisé. Les structures publiques sont devenues férues de ce mode de management, ainsi que les start up.

Le management participatif est particulièrement approprié pour développer de nouvelles idées et solliciter la créativité des équipes.

Il est aussi adapté dans la résolution de problème pour chercher des options collectivement.

Il peut aussi être adapté lorsqu'une décision difficile est à prendre, pour provoquer l'empathie et la compréhension des collaborateurs, à condition que les contraintes soient bien posées en amont et logiques.

Management délégitif

Le management délégitif pose un cadre précis quant aux objectifs à atteindre, et donne de la latitude quant aux moyens. Ainsi, le collaborateur qui se voit confier une mission se sent valorisé, le but à atteindre est clair, les contraintes le sont également. Sa créativité et son engagement seront la clé de son succès, il a les cartes en main.

Le management délégitif est particulièrement adapté avec des salariés compétents et motivés. Il l'est aussi pour traduire une confiance du manager envers un salarié afin de l'aider à monter en autonomie

Limites ou risques

1. Le développement du stress en entreprise, associé au poids des responsabilités :

Lorsque les salariés se voient déléguer des projets complets, de pleines responsabilités, ils reçoivent ou vivent une certaine pression. "tu as ma confiance, ne me déçois pas". Les responsabilités poussent vers un engagement total, l'envie de bien faire, d'être à la hauteur de la confiance que le manager traduit par cette responsabilisation.

Le développement des burnouts est certainement à rapprocher de façon assez liée à ce mode de management qui peut conférer une pression trop forte à certains collaborateurs, tellement contents de cette confiance qui leur est témoignée.

2. Turnover, externalisation vers la sous-traitance.

La montée en compétences jusqu'à l'autonomie totale de certains collaborateurs qui choisissent de travailler de façon indépendante.

Le départ des salariés les plus compétents (turnover "puisque tu me demandes de penser à ta place, je ne vois plus ta valeur ajoutée, j'ai tellement appris que je peux devenir ton concurrent ou ton sous-traitant". Cette tendance accélère les mouvements vers l'auto-entreprise et le portage salarial. Le modèle délégitif participe au développement accéléré et vertueux des compétences des salariés et leur souhait de valoriser ces compétences de façon indépendante. Le taux de croissance des travailleurs indépendants (type freelance) connaît le plus fort essor jamais rencontré. Les entreprises recourent de plus en plus à de la main d'œuvre hyper-qualifiée, en sous-traitance (contrats de prestations). C'est un risque potentiellement positif, la question est ensuite plus liée à la stratégie d'entreprise et la stratégie des RH.

Où trouve-t-on des managers délégitifs ?

Il est particulièrement développé dans les services support (finance, rh, qualité notamment), et dans le secteur tertiaire. Les chefs de projet, sur une fonction transverse, adoptent particulièrement aussi ce mode de management, en complément du management participatif.

D'une manière générale, ce sont les start ups qui utilisent le plus le management délégitif.

Manager coach

On dit souvent que le coaching est une posture en complément des autres modes de management, il vient en quelque sorte en « surcouché ». Le manager coach regarde l'histoire à un autre niveau – processus, vision globale.

Lorsque le manager est interpellé par son équipe ou un membre de l'équipe, il a souvent une lecture directe de l'histoire et intervient en tant qu'expert. Ses collaborateurs bien souvent attendent des réponses, des solutions.

Le manager coach, face à une problématique, a une lecture du problème sous un autre angle. Il analyse le processus, les enjeux cachés, la posture des collaborateurs face au problème, etc. Il a ce qu'on appelle un regard méta sur la situation ce qui lui permet de l'aborder sous un autre angle et de faciliter la prise de recul de ses propres collaborateurs sur la situation.

Plutôt que d'apporter des solutions, il va intervenir à plusieurs niveaux :

- Participer à la prise de recul du collaborateur sur l'évènement
- Regarder l'évènement / le problème sous différents angles : les enjeux, qu'est-ce qui se joue entre les protagonistes, quelles méthodes de communication, quelle posture pour le collaborateur face au sujet...
- Amener le collaborateur à trouver la solution de façon autonome : plutôt que d'apporter la solution, il peut questionner pour faire émerger.
- Responsabiliser : le manager coach accompagne également ses collaborateurs dans l'analyse de leur posture, leurs scénarii itératifs, leurs ressources et difficultés pour développer leur confiance en eux-même, au-delà de la compétence
- Accompagner les changements : le manager coach par ailleurs est formé aux processus psychologiques et émotionnels sous-tendus dans un contexte de changement, ce qui lui permet d'accompagner son équipe de façon plus fluide. Il peut identifier notamment les conflits d'intérêt, les résistances au changement, les croyances limitantes qui freinent le changement. Il peut aussi avoir une vision systémique sur le scénario qui se joue afin d'accompagner une équipe à un niveau supérieur, au-delà des problématiques individuelles (culture d'entreprise, valeurs...).

Par son écoute, le manager-coach favorise le développement du potentiel professionnel et personnel de chacun, ainsi que la confiance, l'autonomie et l'intelligence collective du groupe. Il identifie les erreurs comme des opportunités d'apprentissage en sortant des relations parfois infantilisantes ressenties par les collaborateurs lorsqu'ils se sont trompés.

Le manager coach, par son questionnement et son rapport à l'équipe, vise une plus grande efficacité individuelle et collective.

C'est un mode de management en complément des autres, qui ne peut se suffire à lui seul. Dans le test, il est borné à 20% du résultat global et ne peut dépasser ce score, soit 72° sur le cercle complet de 360°.

Sens politique, courage managérial et capacités de négociation



Sens politique :

Tourné vers la hiérarchie ou des homologues, il permet de faire passer des idées sans provoquer de résistances.

Courage managérial :

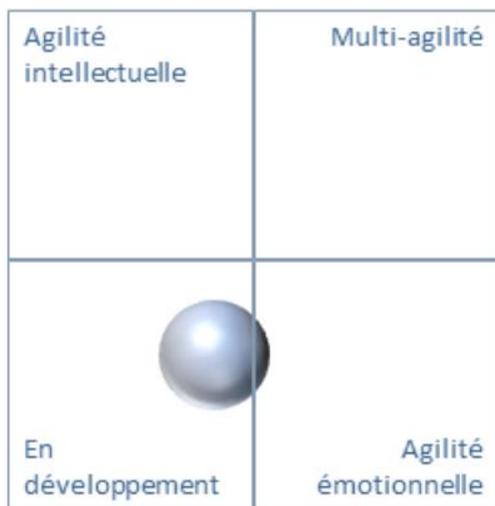
Tourné vers les collaborateurs, il permet de faire passer des idées sans provoquer de résistances. Le manager assume la position de l'entreprise.

S'il ne l'assume pas à priori, il sait demander de l'aide à sa hiérarchie en énonçant sa difficulté à soutenir la décision.

Négociation :

Tourné vers une solution gagnant-gagnant, le manager vise une solution, la meilleure possible, pour toutes les parties prenantes pour favoriser la motivation et l'engagement des équipes.

Agilité émotionnelle et agilité intellectuelle



Agilité intellectuelle, sur l'axe des ordonnées

Si mon interlocuteur est visuel, je lui montre des images.

Si mon interlocuteur se projette dans le court terme, je lui donne des exemples dans son échelle de temps.

Si mon interlocuteur fonctionne de façon dominante dans l'abstraction, je lui parle son langage.

S'il a une pensée linéaire, je suis vigilant à créer des passerelles, des connexions entre les sujets si ma pensée est circulaire. Etc

Si la personne a besoin de passer par les ressentis pour appréhender les choses, je lui facilite l'appropriation par le toucher, le vécu, etc

Ce sont les ressources que l'on pourrait rapprocher du pédagogue.

Agilité émotionnelle, sur l'axe des abscisses

Nos émotions sont nos alliées, des cadeaux, elles sont le point de départ de tout. Et même si les émotions ne sont pas invitées à s'exprimer trop fort, d'un point de vue éducationnel, il ne faudrait pas pour autant ne plus les écouter. Car effectivement, lorsqu'on apprend à ne pas faire cas de nos émotions, un des réflexes pourrait être d'apprendre à ne plus les écouter.

Emotion signifie « mettre en mouvement ». En d'autres termes, les émotions nous alertent sur une mise en actions à entreprendre. Les émotions sont structurantes pour vivre dans notre monde moderne. Elles sont nos garde-fous.

Par exemple, la peur nous apprend la prudence positive, pour éviter de commettre des erreurs ou nous mettre en danger, elle est utile à notre survie en nous alertant. Je traverse la route, j'entends un bruit et soudain j'ai peur. Je m'arrête, voire je recule. L'émotion m'a permis de ne plus avancer et m'a évité de me faire écraser par un chauffeur étourdi.

Les émotions passent dans l'amygdale et déclenchent la testostérone qui nous aide dans nos actions et décisions, de façon similaire au stress, qui initialement est développé chez l'homme pour assurer sa survie.

L'intelligence émotionnelle nous montre que nous n'oublions jamais rien.

Les émotions sont associées aux souvenirs. Lorsque nous vivons quelque chose qui réactive un souvenir notamment par sa similitude contextuelle par exemple, la première chose qui nous revient est l'émotion associée. Le processus peut être conscient ou inconscient. Ainsi, nous allons vivre une émotion gaie, de tristesse, de peur ou encore de colère ou de dégoût, alors que l'évènement déclencheur peut être anecdotique et sans relation apparente avec la réaction émotionnelle qui « vient ».

« L'histoire ne se répète pas, mais ses rendez-vous se ressemblent. » Gabriel de Broglie

L'intelligence émotionnelle, dans cette situation, sera de savoir détecter et écouter l'émotion : "j'ai peur ". Cette réaction à chaud aura besoin de se poser pour devenir une information exploitable de façon positive, une intelligence émotionnelle.

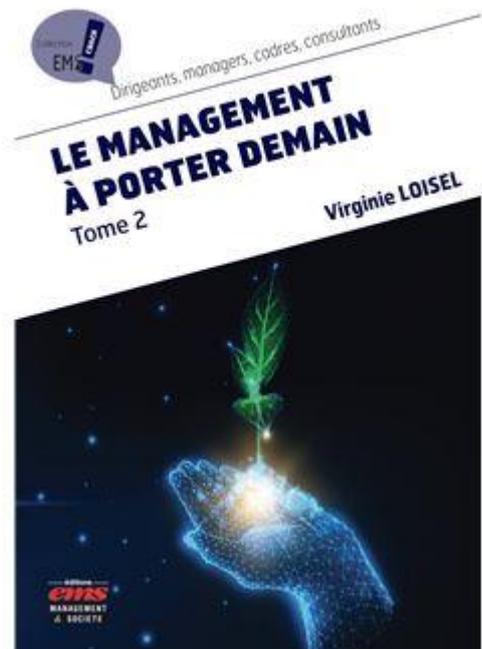
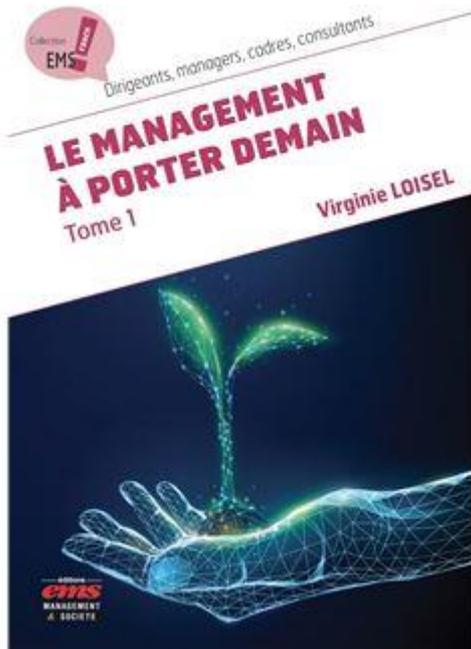
L'intelligence émotionnelle, c'est passer d'un état où l'émotion est la patronne, à un état où l'émotion est une ressource.

L'intelligence émotionnelle se développe :

1. En apprenant à écouter et ressentir ses émotions
2. En laissant l'émotion passer sans débordement, lui donner du temps pour refroidir
3. En apprenant à exprimer sa gêne émotionnelle, pour partager, une fois l'émotion refroidie, afin de se comprendre et clarifier une situation.
4. Elle favorise la compréhension du monde de mon interlocuteur en intégrant le fait qu'il vit lui aussi des émotions et peut avoir des marqueurs somatiques.

Les compétences managériales

Documentées dans un référentiel complet, elles sont descriptives et explicites. Deux livres complets viennent compléter l'approche pour documenter la façon de développer chacune de ces compétences.



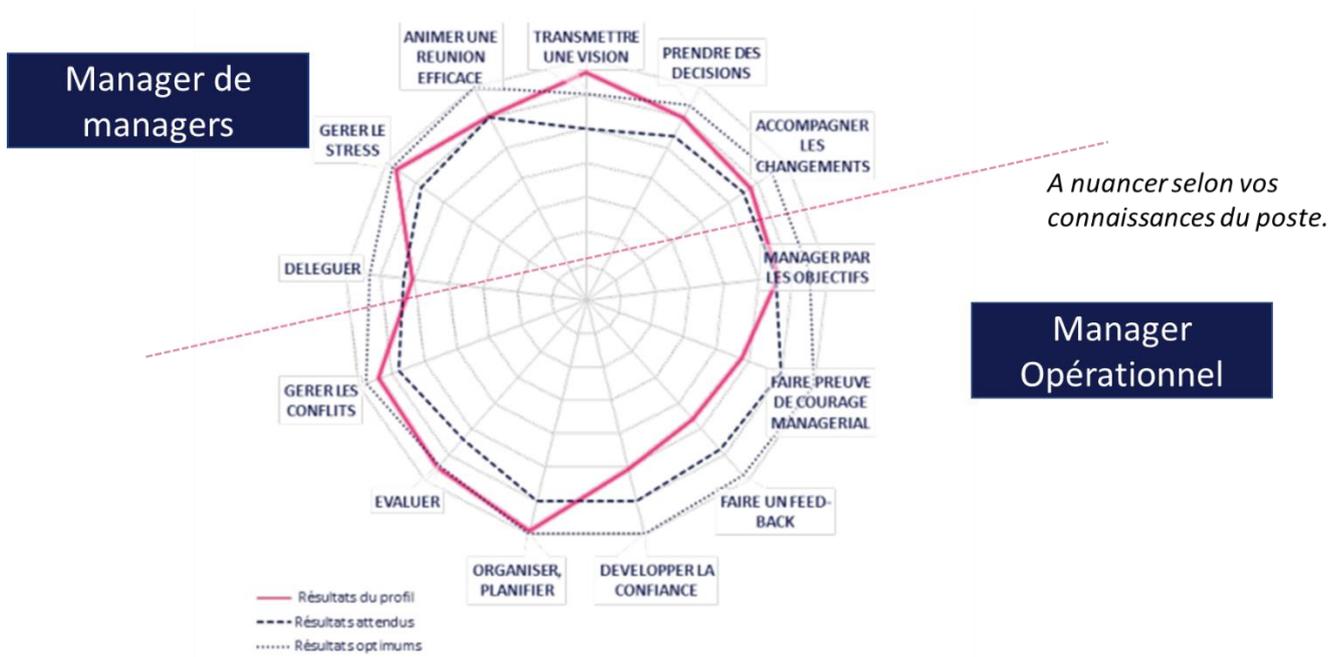
Référentiel de compétences

Partager un référentiel de compétences managériales permet notamment :

- ✓ De donner des repères communs aux managers quant aux attendus généraux de la fonction
- ✓ De guider les actions des managers dans leur quotidien
- ✓ De poser des valeurs associées au référentiel de compétences managériales : des façons de parler, le rapport à l'exigence et la qualité, le rapport au stress et la gestion de la quantité de travail, etc.
- ✓ De guider les façons d'interagir afin d'atteindre les résultats attendus.

Vous pouvez le compléter, ou pondérer les compétences selon la culture de votre entreprise. Ces compétences sont adaptées à toutes les entreprises pour la fonction managériale.

Les compétences évaluées et leur présentation :



Le manager transverse sera plus proche du manager de managers que du manager opérationnel dans les compétences déployées prioritairement.

Chaque compétence est détaillée avec des sous-compétences, certaines étant plus orientées pour les managers de managers, et les autres pour les managers opérationnels. Elles apparaissent systématiquement dans cet ordre, lorsqu'une segmentation peut être réalisée.

RESULTATS DETAILLES

Référentiel de Compétences managériales détaillé	Résultats du profil	Niveau théorique attendu	Forces	Points de progrès potentiels
TRANSMETTRE UNE VISION	42%	50%		*
Développer une vision long terme	46%	40%	**	
Communiquer la vision d'entreprise	33%	55%		***
PRENDRE DES DECISIONS	53%	54%		
Calculer et assumer un certain niveau de risque	57%	50%	**	
Intégrer tous les facteurs : humains, analytiques...	48%	50%		
Réagir dans l'urgence	61%	60%	*	
Décider sous stress	52%	60%		*
ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS	49%	55%		
Favoriser le changement	58%	50%	**	
Anticiper et analyser les effets du changement	44%	50%		
Ecouter, fédérer dans le changement	45%	60%		**
MANAGER PAR LES OBJECTIFS	49%	55%		
Fixer des objectifs rationnels sur le moyen terme	57%	55%	*	
Adapter la formulation des objectifs aux interlocuteurs	41%	55%		*
Communiquer les objectifs	50%	60%		*
FAIRE PREUVE DE COURAGE MANAGERIAL	64%	60%	*	
Défendre une décision, argumenter	45%	60%		**
Faire preuve d'optimisme sans se laisser influencer	43%	58%		**
Assumer volontiers une décision impopulaire	85%	60%	***	
FAIRE UN FEED-BACK	59%	58%	*	
Féliciter volontiers	38%	55%		**
(Re)cadrer	82%	55%	***	
Adopter une approche constructive dans son feed-back	58%	60%		
DEVELOPPER LA CONFIANCE	45%	60%		**
Donner une image confiante, aimer le travail en équipe	40%	58%		**
Faire preuve d'exemplarité	50%	58%		*
Développer l'autonomie des collaborateurs dans leurs compétences	45%	55%		*

Référentiel de Compétences managériales détaillé	Résultats du profil	Niveau théorique attendu	Forces	Points de progrès potentiels
ORGANISER, PLANIFIER	51%	60%		*
Anticiper les actions requises globales	44%	54%		*
Organiser les détails d'un projet pour atteindre les résultats	64%	60%	*	
EVALUER	54%	54%	*	
Evaluer objectivement	54%	54%		
Choisir des critères d'évaluation adaptés	56%	55%	*	
GERER LES CONFLITS	51%	58%		
Communiquer positivement dans un conflit	56%	57%		
Maîtriser les émotions et le stress	46%	57%		*
Gérer un conflit en étant directement impliqué	53%	57%		
DELEGUER	44%	53%		*
Être persuadé des bienfaits de la délégation	39%	50%		*
Accompagner dans la délégation	49%	55%		
Assurer un suivi de la délégation	44%	55%		*
GERER LE STRESS	45%	58%		*
Gérer son propre stress	39%	58%		***
Préserver les autres de son propre stress	48%	58%		*
Gérer son temps et les priorités	48%	58%		*
ANIMER UNE REUNION EFFICACE	51%	60%		*
Animer volontiers une réunion et susciter l'échange	53%	58%		
Préparer la réunion avec des rôles dédiés aux participants	46%	60%		*
Avoir un esprit de synthèse et viser un objectif dans un temps optimisé	55%	58%		

Transmettre une vision

Ici il y a plusieurs facettes selon le niveau de responsabilités.

Le dirigeant et les managers de managers participent activement à la définition de la stratégie de l'entreprise, qui découle de la vision de l'entreprise et ses valeurs et se nourrit d'avis d'experts notamment.

Le manager opérationnel va davantage relayer la vision d'entreprise pour donner du sens au quotidien des actions des collaborateurs.

C'est un des premiers leviers de la cohésion d'entreprise pour que le capitaine donne le cap et que l'ensemble des officiers et matelots œuvrent pour avancer dans le même sens.

Bien sûr, vous aurez besoin de talent pour communiquer cette vision à vos équipes pour les embarquer dans la dynamique des projets.



Prendre des décisions

Cela suppose :

Un bon niveau de confiance dans son propre jugement
Une bonne capacité d'écoute afin de savoir utiliser toutes les informations remontées par les équipes et les diverses sources d'information disponibles.

Un bon niveau de résistance au stress pour ne pas être submergé par ses émotions.

Votre niveau d'agilité managériale entre ici en jeu.

En fonction du contexte il sera plus opportun d'être plutôt directif ou plutôt à l'écoute des équipes.



Anticiper et accompagner les changements

Cette compétence est double : anticiper et favoriser le changement d'une part et l'accompagner pour y engager les équipes d'autre part.

Nos environnements réputés VICA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) confrontent les leaders d'aujourd'hui à la réalité de changements permanents environnementaux, réglementaires, sanitaires...

La capacité d'adaptation des managers est très souvent mise à l'épreuve.

Optimisme et capacité d'écoute seront des savoir-être utiles à l'accompagnement au changement auprès des équipes.



Manager par les objectifs

Une équipe ou une entreprise sans objectifs clairs, se perd et gaspille énormément d'énergie.

C'est pourquoi il est essentiel pour le Leader de :

- ✓ Fixer des objectifs
- ✓ Veiller à ce qu'ils soient réalistes
- ✓ Les formuler de manière non équivoque
- ✓ Les communiquer efficacement
- ✓ Suivre leur réalisation



Faire preuve de courage managérial

Le Leader, quel que soit son niveau, est la cible potentielle de toutes les critiques. Ses décisions sont passées au crible en interne dans l'entreprise comme à l'extérieur dans les médias.

Faire preuve de courage est essentiel pour aller jusqu'au bout de sa vision, ou pour défendre la vision de l'entreprise.

Mais pour défendre une vision d'entreprise, encore faut-il la comprendre et y adhérer. L'engagement du leader, c'est aussi savoir faire preuve de courage vis-à-vis de sa hiérarchie, pour obtenir les arguments qui permettent de remporter cette pleine adhésion ensuite auprès des collaborateurs.

Être courageux, c'est parfois savoir énoncer sa position de faiblesse pour ensuite pouvoir la faire évoluer.



Donner du feedback

Un des moteurs de la motivation des équipes est la manière dont le Leader est en mesure de donner un feedback sur les réalisations des collaborateurs. Le feedback a trop longtemps été confondu avec la distribution de bons points ou de bonnets d'âne qui sont des actions typiques du manager paternaliste. « C'est bien ce que tu as fait ».

Le feedback est avant tout une technique d'ancrage : prendre conscience de réalisations positives et savoir les renouveler dans d'autres contextes, ou au contraire, comprendre ce qui a cloché dans un projet pour s'améliorer la prochaine fois.

Le feedback est un acte motivationnel essentiel, mais aussi et surtout d'accompagnement de la progression.



Développer la confiance

Le rapport à la confiance est essentiel pour le leader. Il doit inspirer une image confiante pour motiver ses équipes. Développer l'exemplarité.

Et il doit savoir donner confiance à ses collaborateurs en les encourageant à devenir toujours plus responsables et autonomes.

Les équipes qui entretiennent un climat de confiance sont plus créatives et plus efficaces que les autres.

L'entreprise est un terrain de jeu qui amène régulièrement les collaborateurs à sortir de leur zone de confort. Sans confiance, le jeu est plus serré. Avec de la confiance, la sortie de la zone de confort est un lieu d'expérimentation et d'apprentissage qui sera abordé de façon positive, dès lors que le jugement n'est pas ressenti, et que la tolérance à l'erreur est admise et encadrée.



Organiser, planifier

Le manager est avant tout un chef d'orchestre. Il est d'autant plus légitime qu'il est capable de baliser le parcours de ses équipes sans être obligé de s'y impliquer directement.

Le leader accompagne ses équipes à deux niveaux

- ✓ Dans une meilleure gestion du temps et des priorités de ses collaborateurs
- ✓ Dans l'organisation et la coordination des projets de l'équipe.

La planification a donc plusieurs ressorts :

- ✓ L'amélioration de la productivité individuelle, dans le respect du bien-être individuel
- ✓ L'optimisation du travailler ensemble, par une gestion bien huilée de l'information et des flux
- ✓ L'anticipation et la coordination des tâches planifiables
- ✓ La préparation des équipes, en termes de compétences et savoir-être, pour réagir face aux aléas non anticipables



Évaluer

Évaluer objectivement est une tâche qui revient au leader.

L'évaluation concerne l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Elle est aussi un préambule indispensable aux choix avisés dans le cadre de la délégation de tâches ou de missions.

Elle se veut factuelle pour être juste.

Elle est exempte de jugement pour être objective.

Évaluer n'est pas qu'une question de résultats à atteindre, c'est aussi et beaucoup une question de savoir-faire, de savoir-être et de compréhension des leviers de motivation des collaborateurs.



Gérer les conflits

Qui dit équipe dit risque de désaccords et de conflits. Ils peuvent vous concerner personnellement.

Impliquer votre hiérarchie ou vos collaborateurs. Ils peuvent se développer dans vos équipes.

Le Leader se retrouve souvent en posture de médiateur ou d'arbitre. Il convient de :

- ✓ S'en tenir aux faits
- ✓ Communiquer positivement
- ✓ Ne pas laisser vos émotions vous piloter
- ✓ Prendre du recul (il est rare que votre vie en dépende)
- ✓ Rester conscient de votre responsabilité dans le conflit et la reconnaître
- ✓ Voir ce qu'il se joue au travers de ce conflit, bien au-delà du conflit lui-même parfois (jeux de pouvoir, injonctions paradoxales, déséquilibre informationnel, etc)



Déléguer

Un Leader qui ne sait pas ou ne veut pas déléguer se condamne lui-même à l'échec. L'essence du management est la délégation. Le manager se doit de devenir un chef d'orchestre. Il n'est pas question pour lui de savoir, ou de pouvoir jouer de tous les instruments. Son rôle est de rassembler et de créer l'harmonie.

Être persuadé des bienfaits de la délégation est un premier pré-requis, parfois rendu difficile par des expériences malheureuses. Accompagner efficacement dans la délégation est un investissement payant au long cours.

Assurer un suivi positif de la délégation est un aspect souvent négligé.

Il n'est pas question, comme on le lit souvent, de contrôle. Il est bien préférable que le suivi se manifeste sous forme de soutien.



Gérer le stress

Par définition le Leader prend des décisions dont les enjeux sont parfois majeurs. Ses choix peuvent impacter des milliers de personnes ou des investissements importants. Le stress fait partie intégrante du rôle.

Il est positif en tant de signal d'alarme et d'éveil, ou pour booster les équipes sur un projet limité dans le temps. Il devient négatif s'il brouille les capacités de jugement du Leader ou s'il dure trop longtemps et devient une source d'épuisement.

Réguler son stress et préserver l'équipe de son stress sont 2 qualités majeures du leader avisé. Stimuler par le stress positif est aussi un enjeu motivationnel qui rythme et dynamise, dès lors que des phases de repos sont régulièrement intégrées.



Animer une réunion efficace

Les réunions sont souvent vues comme le calvaire de nos organisations modernes.

Mal nécessaire, le bon leader saura les rendre brèves et efficaces.

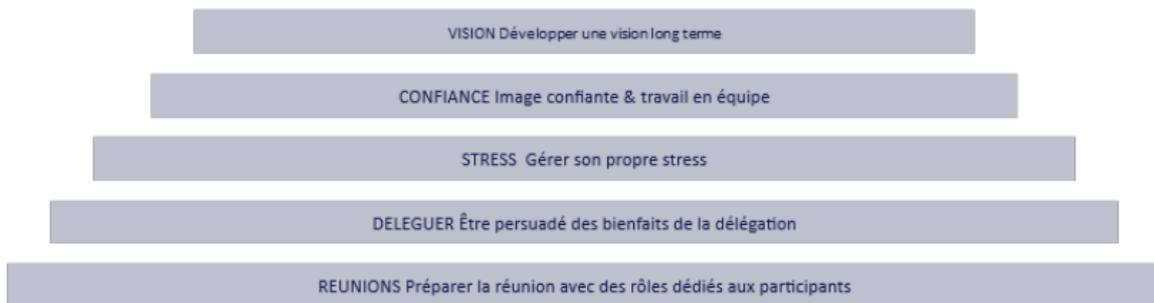
De plus en plus d'organisations adoptent des méthodes agiles qui réduisent les réunions au strict minimum.

D'autre comme Amazon, les font précéder d'une longue période de silence, mise à profit pour approfondir le sujet de la réunion avant d'ouvrir les débats.



Formation – Coaching

Des priorités de formation en découlent, et peuvent être validées via l'entretien de débrief de test :



Le débrief de test

1. Présenter les objectifs de la démarche et le processus dans lequel il s'inscrit

Souligner le caractère complet du métier de manager, qui requiert un ensemble de compétences sur lesquelles jamais personne n'a fini d'apprendre > dédramatiser, mettre à l'aise, décomplexer, ouvrir le dialogue.

2. Echanger, sans les résultats, sur l'expérience managériale de la personne :

- a. Déjà managé ?
- b. Quelle vision du management ?
- c. Ses forces perçues ?
- d. Les points dans lesquels cela lui semble plus difficile ou sensible ?

Lorsque la personne n'a pas d'expérience managériale, lui montrer que son expérience de managé a été apprenante : qualités perçues d'un manager qu'elle a apprécié, ou au contraire d'un manager qui a réduit sa motivation ou freiné ses compétences.

Prendre le temps de chercher dans le passé pour expliciter des connaissances acquises, à défaut d'une expérience en propre.

3. L'équipe managée aujourd'hui : ses spécificités - Composition, historique, succès et zones de flou ou problématiques.

4. Attentes particulières par rapport au débrief ?

5. Présenter les résultats

Ce temps pour poser le contexte est essentiel et ne doit pas être inférieur à 10 minutes, car il permet d'identifier des points qui illustreront la suite.

Une fois qu'on commence à entrer dans les résultats du test, valoriser le positif en premier, puis voir s'il y a des facteurs de risques associés.

Sur l'axe compétences : quelles sont celles qui lui semblent les plus importantes ? En quoi est-ce qu'une compétence non développée reboucle avec l'introduction ?

Donner des premières pistes d'actions pour améliorer l'approche.

6. Conclure

Reprendre le positif + 2 à 3 points de progrès maximum à retenir, fondamentaux, recentrer sur les messages les plus importants pour ne pas diluer les messages forts.