

Diagnostic Managérial d'Équipe

# PROFIL-ER Management

By Assess Manager

M ASSESS MANAGER  
RÉVÉLATEUR DE TALENTS, PROVOCATEUR DE DÉCLICS



ENTREPRISE : COACH-RH

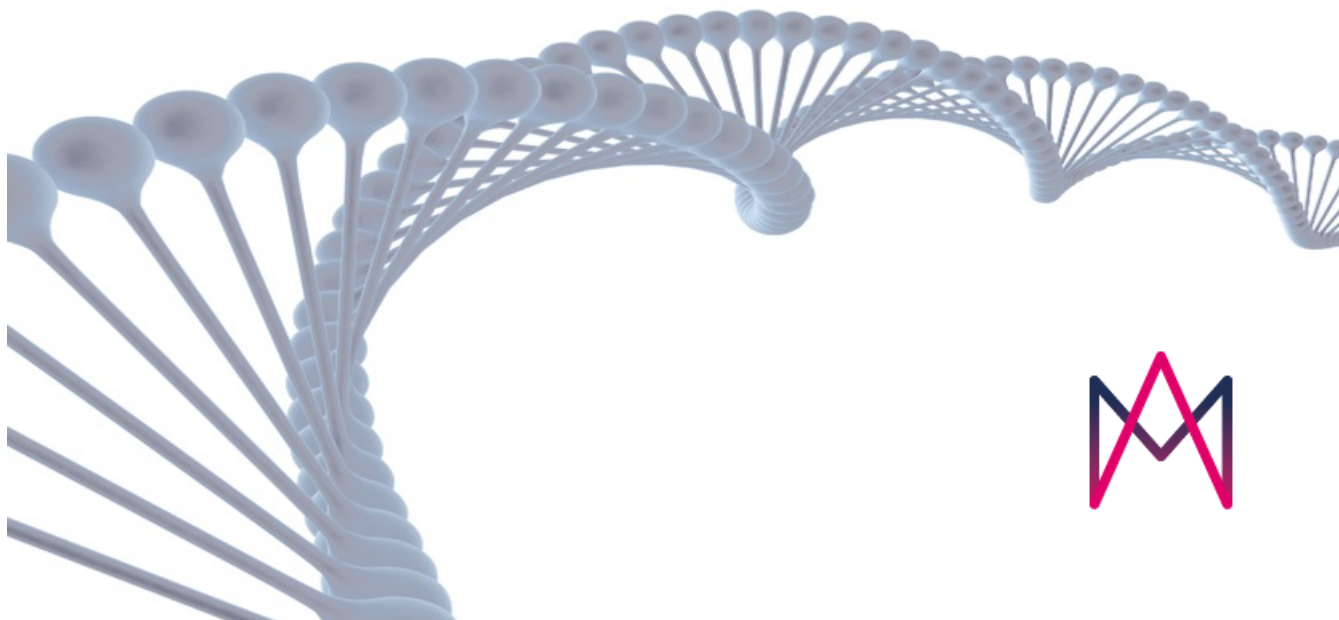
TYPE DE MANAGERS : MANAGERS OPÉRATIONNELS

NB DE PARTICIPANTS : 32



PANEL ÉTUDIÉ : MANAGERS OPERATIONNELS-2020

DATE D'ÉDITION : 17/11/2020



# LES GRANDES TENDANCES EN MANAGEMENT DU PANEL

Le groupe étudié est composé de 32 managers, dont la moyenne d'âge est de 39 ans. Statistiquement, l'indice de prédisposition au management attendu pour qu'un manager soit globalement à l'aise dans sa fonction est supérieur à 50%. En deçà, le manager pourra avoir des besoins en formation plus ou moins importants selon ses résultats exacts.

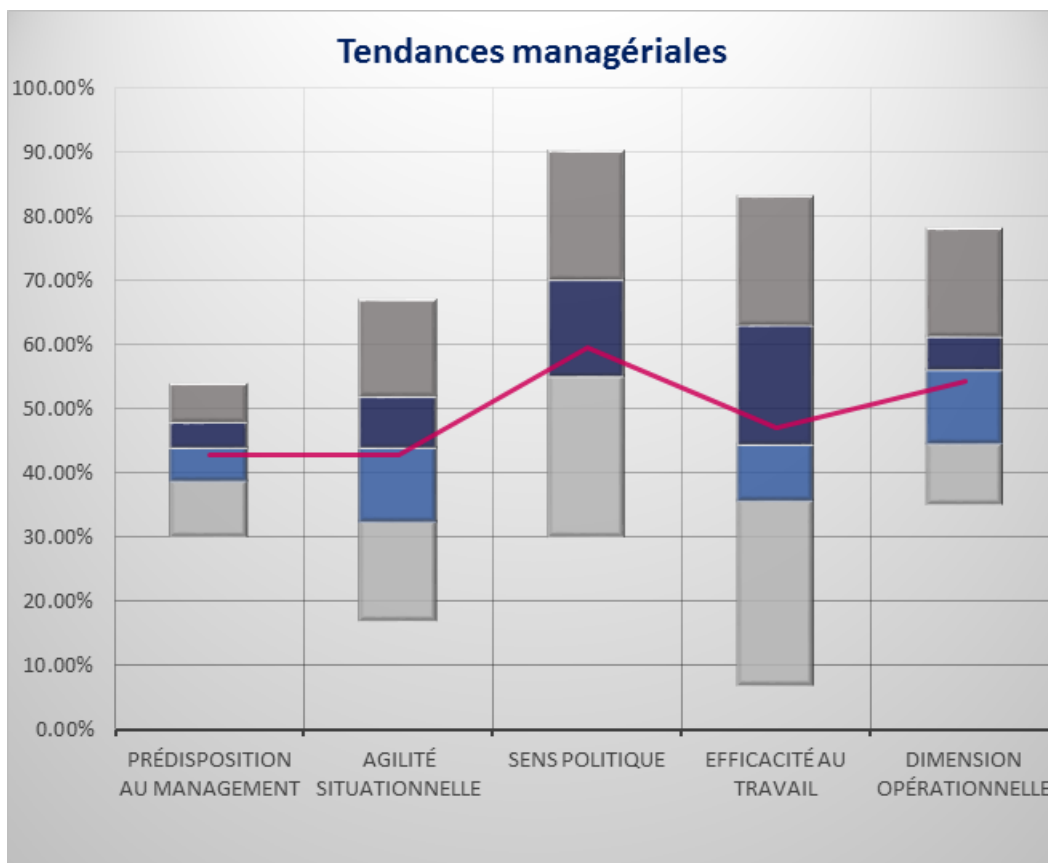
**Chaque histogramme est divisé en 4 zones de couleurs différentes. Chaque couleur représente 1/4 de la population évaluée, soit 8 managers par tranche. La moyenne des managers est représentée via la courbe en rose.**



Pour les meilleurs managers du groupe, l'indice de prédisposition au management oscille entre 48% et 54%.

La moitié des managers voient leurs résultats concentrés sur les 2 zones bleues médianes, comprises entre 39% et 48%.

Pour 8 manager(s), la prédisposition au management est comprise entre 30% et 39%.



Lorsque les résultats semblent très dispersés, et donc que les managers marquent des différences fortes en termes de compétences ou postures managériales à niveau équivalent de responsabilités, il peut être intéressant d'aborder des questions de fond. Les managers les plus en difficulté sont parfois en souffrance dans leur fonction, ou leurs équipes. Mener une réflexion sur les options de mobilité et de réorientation pour ces personnes est parfois positif et bien accueilli par ces personnes. Il convient d'accompagner une telle démarche bien sûr.

*Les cursus de formation en management sont davantage recommandés pour les managers se situant en zone médiane.*

## Les 5 managers avec les meilleurs résultats

AAA \* BBB \* CCC \* DDD \* EEE > Document anonymé illustratif - les lettres remplacent les noms des managers évalués et intégrés à cette rubrique

## Les 8 managers pour qui la fonction managériale est la plus difficile à appréhender dans le groupe

AAA \* BBB \* CCC \* DDD \* EEE \* etc

Ils seront formés en priorité et certains pourront être réorientés vers une fonction d'expert transverse par exemple ou toute autre fonction davantage en phase avec leurs compétences.

A noter : Un manager opérationnel peut avoir une prédisposition au management pour cette position modérée, alors qu'il serait bien plus pertinent dans un rôle de manager de managers. Il pourra être opportun de l'intégrer dans un parcours des "talents potentiels" de l'entreprise en ce cas, si la stratégie interne de l'entreprise a ce genre de pratiques ou politiques. En l'occurrence, c'est le cas de AAA \* BBB \* CCC \* DDD \* EEE \* etc

## Les 19 managers dont les résultats sont médians avec un besoin de formation prioritaire

AAA \* BBB \* CCC \* DDD \* EEE \* etc

### Sens politique et courage managérial

Le sens politique est assez élevé. Il se peut que les managers aient appris à faire passer leurs idées en douceur. L'opposition ou les marques de réserve face à des décisions de direction ne sont certainement pas les bienvenues. Le courage managérial (représenté sur le graphique compétences plus bas) est modéré. Cela dénote une certaine confiance réciproque et de collaboration entre la direction générale et les équipes de management qui pourra encore être développée.

Il est assez commun de dire qu'avant même de suivre une formation en management, l'efficacité du manager dans la réalisation de son propre travail est un premier prérequis, pour développer sa disponibilité auprès de son équipe. De ce fait, cela sera la première piste de formation préalablement aux réelles formations dédiées au management qui pourront être proposées. C'est pourquoi le plan de formation intègre cette compétence à développer pour certains managers, même s'il ne s'agit pas d'une compétence managériale à proprement parler.

### L'agilité des managers et la culture managériale de l'entreprise

L'adaptabilité émotionnelle, intellectuelle et situationnelle sont trois ressources clés et transverses qui, lorsqu'elles progressent, impactent directement les compétences managériales : - L'adaptabilité situationnelle, lorsqu'elle se développe, a un effet direct sur la répartition des styles de leadership montrés sur le graphique ci-dessous, donc la posture du manager, et indirectement la culture d'entreprise. - L'adaptabilité intellectuelle et émotionnelle vont davantage impacter les résultats liés aux compétences managériales, qui sont présentées plus bas dans ce rapport (déléguer, gérer les conflits, etc).



Pour ce groupe des managers opérationnels, l'agilité intellectuelle est la plus forte. Vient ensuite l'agilité émotionnelle. L'adaptabilité qui a le plus faible résultat est l'agilité situationnelle qui pourrait donc être perçue comme un axe de formation.

*Dans les tendances managériales, l'adaptabilité situationnelle est un indicateur important, qui mesure la capacité des managers à utiliser les différents styles de leadership présentés ci-dessous. C'est parfois révélateur de la culture de l'entreprise.*

La courbe rose qui présente la moyenne des résultats permet de repérer visuellement les styles de management les plus répandus dans l'entreprise, lorsque les écarts sont suffisamment significatifs. Les histogrammes rappellent la dispersion des résultats, comme si on divisait le groupe en 4 sous-groupes de même taille.



Deux styles de management ressortent de façon plus prédominante : le Management paternaliste et le Management participatif.

Si le management paternaliste provoque pour certains salariés un engagement fort du fait qu'ils se sentent comme faisant partie d'une grande famille, il présente aussi certaines limites : les nouvelles générations en sont plus rarement friandes, et il peut provoquer une forme d'infantilisation en ce sens que les têtes pensantes sont considérées comme faisant partie de la hiérarchie et que les salariés ont une autonomie plutôt limitée, répondant à des process en tant qu'exécutants. Cela peut être adapté dans certaines situations, et plus risqué face aux aléas non anticipés.

La posture de manager coach vient en dernière position. Elle pourrait être un des axes de développement important pour le groupe afin de favoriser la montée en responsabilité et autonomie de leurs collaborateurs.

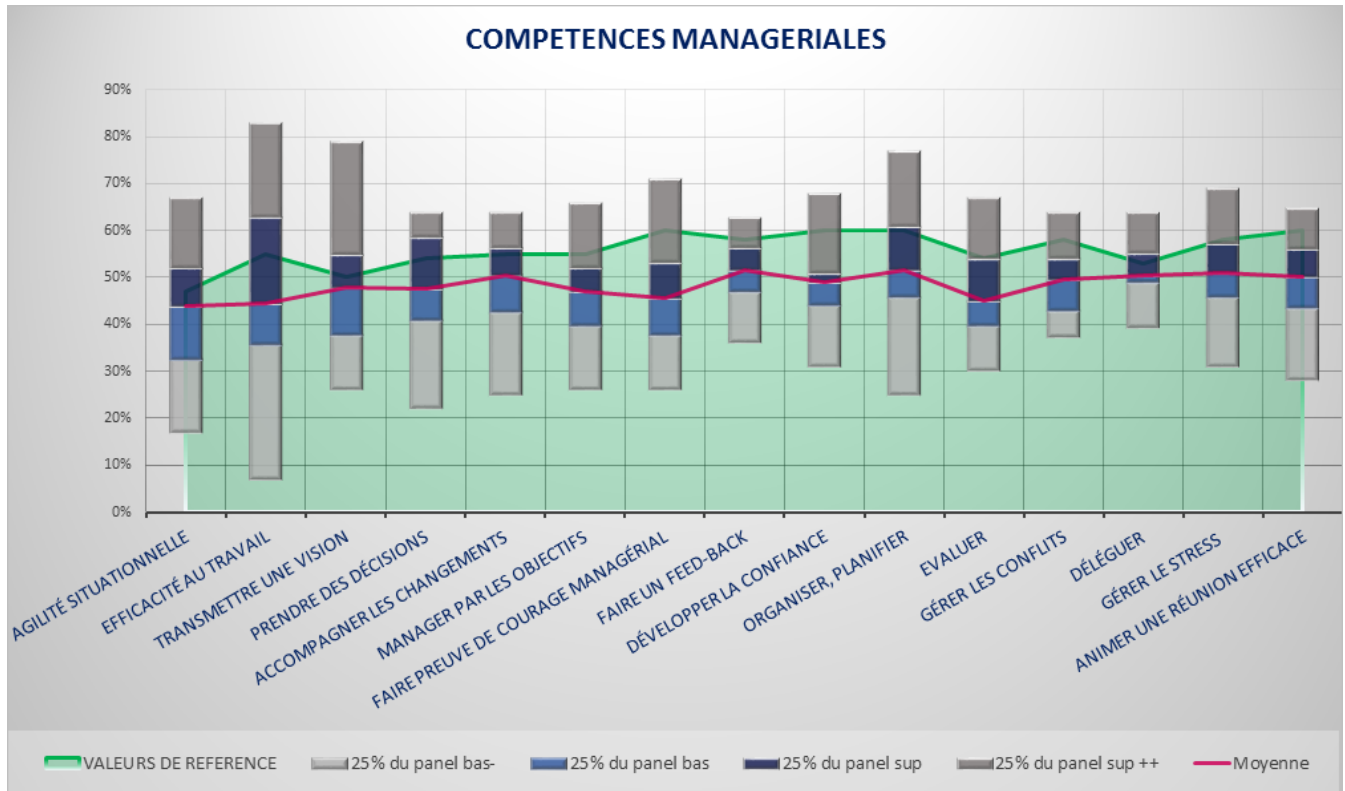
# LES COMPETENCES MANAGERIALES APPROFONDIES

Le graphique ci-dessous présente le référentiel de compétences pour le groupe des managers concernés. En vert, on représente le but à atteindre, en rose le résultat médian du groupe. Plus l'écart est réduit, moins le besoin de formation du groupe est important. Et inversement, plus la différence est importante, plus les besoins de progression du groupe sont importants.

## Illustration concrète

Pour un manager de managers, il est impératif de savoir déléguer. Pour un manager opérationnel, la capacité de délégation attendue est importante, mais le niveau requis minimum sera évalué à un niveau inférieur par rapport à son supérieur hiérarchique.

En d'autres termes, pour un même résultat obtenu sur la compétence de délégation par exemple, un manager de manager pourrait se voir proposer de participer à une formation alors que son collaborateur (manager opérationnel) qui aurait le même niveau de résultat n'aurait pas cette formation dans ses priorités mais plutôt une autre, plus en phase avec sa fonction.



Intitulés des formations	Nombre de participants
Développer son Leadership par l'agilité situationnelle	8
Transmettre une vision	5
Prendre des décisions	3
Accompagner les changements	4
Manager par les objectifs	9
Faire preuve de courage managérial	14
Faire un feed-back	5
Développer la confiance	13
Organiser, planifier	6
Evaluer	6
Gérer les conflits	4
Déléguer	2
Gérer le stress	3
Animer une réunion efficace	5
Gérer son temps et ses priorités	15
<b>Chiffres clés du plan de développement des compétences pour le groupe des 32 managers</b>	
Nombre de jours total de formation	18
Nombre de modules de formation activés	15
Nombre d'heures de formation par journée	7
Nombre d'heures de formation	105 heures
Nombre de personnes prévues par groupe	10
<i>Une marge de 1 personne absente par groupe a été prévue pour planifier les nombre de groupes.</i>	
Budget de la formation	37500 €
Tarif horaire moyen par stagiaire	52.52 €
<i>Ces éléments chiffrés sont basés sur les pré-supposés suivants, ajustables.</i>	
Hypothèse du tarif journalier de la formation	1500 €

## Durée d'un module de formation

Une optimisation de votre plan vous sera proposée dès lors que vous avez un nombre de managers trop peu important pour obtenir des groupes plus complets de façon équilibrée. En effet, certains thèmes de formation peuvent être regroupés pour opérer ces optimisations et obtenir un budget formation plus en phase avec vos possibilités d'investissement.




# RECOMMANDATIONS - LES FORMATIONS PRIORITAIRES DES MANAGERS OPERATIONNELS

Lorsque l'efficacité du manager dans son travail est un axe de progression, il s'additionne aux 3 formations management maximum proposées par manager. Les managers dont les résultats sont tous en phase avec le niveau requis ne sont pas inscrits aux formations proposées. En ce cas, c'est le débrief de test qui permettra éventuellement d'identifier des axes d'optimisation, bien souvent via un coaching.

Les livrets de formation : Assess Manager met à disposition les livrets de formation sur chaque compétence ci-dessous (théorie, exemples, et exercices applicables pour le quotidien du manager). Lorsque le niveau de formation est potentiellement améliorable mais de façon sensible, on préconise une formation autonome. Cela signifie que les managers pourront exploiter le livret de formation sur la compétence à développer sans formation additionnelle, ayant déjà de bons réflexes sur le sujet. Pour autant, l'entreprise choisira librement les ajustements qui lui conviennent, notamment du fait de places disponibles dans les sessions présentiellees mises en place.

## Développer son Leadership par l'agilité situationnelle






 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	8
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
pas de personnes complémentaires	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	2

Créer un compte de démonstration pour préparer votre Campus Management




## Gérer son temps et ses priorités



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	2
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	15
* AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
AAA	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	5

## Transmettre une vision






 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	5
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
pas de personnes complémentaires	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	5






## Prendre des décisions



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	3
*AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
FFF	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	7




## Accompagner les changements



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	4
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
GGG * HHH	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	6




## Manager par les objectifs



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	9
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
pas de personnes complémentaires	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	1




## Faire preuve de courage managérial



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	2
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	14
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
* DDD * EEE	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	6




## Faire un feed-back



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	5
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
* BBB	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	5




## Développer la confiance



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	2
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	13
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
pas de personnes complémentaires	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	7




## Organiser, planifier



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	6
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
* YYY * ZZZ	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	4




## Evaluer



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	6
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
pas de personnes complémentaires	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	4




## Gérer les conflits



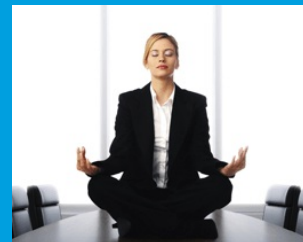
 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	4
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
VVV * YYY	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	6




## Déléguer



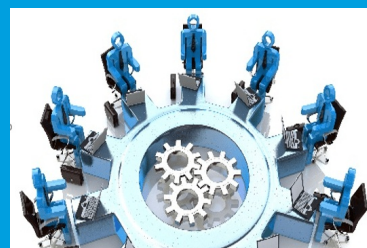
 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	2
AAA * BBB	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
pas de personnes complémentaires	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	8




## Gérer le stress



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	3
AAA * BBB * CCC	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	7

## Animer une réunion efficace



 Durée de la formation	1
 Nombre de groupes	1
Stagiaires prioritaires (Livret formation + Formation et/ou coaching)	5
* AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
Personnes ayant besoin uniquement du Livret de formation (formation autonome) et pouvant compléter la formation présentielle	
* AAA * BBB * CCC * DDD * EEE * etc	
 Nb de places disponibles potentiellement pour les personnes en formation autonome (option) :	5

## PLAN DE FORMATION OPTIMISE - 17/11/2020

Les optimisations du plan de formation vous permettent de réaliser une économie de 1500 Euros HT par rapport au projet initial.

Formations regroupées	Nombre de participants
Développer son Leadership par l'agilité situationnelle et Transmettre une vision	13
Prendre des décisions et Accompagner les changements	7
Manager par les objectifs, Evaluer et Déléguer	17
Faire preuve de courage managérial et Développer la confiance	27
Organiser, planifier, Faire un feed-back et Animer une réunion efficace	16

### Chiffres clés du plan de développement des compétences pour le groupe des 32 managers

Dans le cadre de modules de formation avec des thématiques regroupées, on recommande de préférence 2 jours de formation par groupe. Attention, cette durée de formation permet d'obtenir des résultats si un travail sur les livrets de formation est réalisé en amont des sessions présentiels.

Nombre de jours total de formation	24
Nombre d'heures de formation par journée	7
Nombre d'heures de formation	168 heures
Nombre de personnes prévues par groupe	10
<i>Une marge de 1 personne absente par groupe a été prévue pour planifier les nombre de groupes.</i>	
Budget de la formation	36000 €
Tarif horaire moyen par stagiaire	50.42 €
<i>Ces éléments chiffrés sont basés sur les pré-supposés suivants, ajustables.</i>	
Hypothèse du tarif journalier de la formation	1500 €
Durée d'un module de formation	2 jours