

INTRODUCTION

« Je suis manager. Qu'est-ce que l'on attend de moi ? Quelles sont les actions que j'effectue ou que je devrais effectuer en tant que manager ? Comment évaluer ma pratique du management ?... »

Parce qu'il se sent remis en cause, parce qu'il souhaite évoluer ou parce qu'il veut valoriser une expérience, le manager peut ressentir le besoin de faire le point sur sa pratique. Il trouvera de nombreux appuis (littérature, formations, etc.) pour se perfectionner sur tel ou tel aspect, mais il peut éprouver les plus grandes difficultés en amont pour identifier l'ensemble des actions liées à la fonction et cibler celles sur lesquelles il doit progresser.

L'ouvrage cherche à répondre à ce besoin en recensant les actions spécifiques à la pratique managériale et en proposant une modélisation, un outil concret et facile d'utilisation : le Carré managériale. Situé en amont de toute démarche de perfectionnement ou de formation, le Carré managériale permet au manager :

- De disposer d'une vue d'ensemble des « actions » susceptibles d'être demandées à un manager aujourd'hui, dans le cadre de sa fonction,
- De « situer » sa pratique managériale.

Le Carré managériale s'adresse en priorité au manager qui souhaite prendre du recul sur la pratique de sa fonction :

- Face à une difficulté qu'il a du mal à cerner, le Carré managérial permettra au manager de faire le tour des actions qu'il peut mener et de dégager les axes à privilégier.
- Avant une action de formation, devant le large choix de thèmes, le Carré lui permettra d'identifier ses besoins prioritaires.
- Avant un entretien (recrutement, évaluation...) ou un changement professionnel, le Carré permettra au manager de formaliser et de verbaliser les actions menées au quotidien.

Cet outil pourra aussi être utile aux managers en devenir dans l'appréhension de la fonction. Il trouvera également sa place dans la boîte à outils d'un conseiller en formation ou d'un coach en contribuant à l'identification d'axes de travail prioritaires.

LA CRÉATION D'UN OUTIL

Formatrice professionnelle, je ressentais le besoin, dans les formations dispensées auprès des managers, d'un cadre, d'une introduction. Avant d'entrer dans le détail de telle ou telle compétence à développer, je souhaitais disposer d'un modèle qui me permette de replacer efficacement la compétence étudiée « dans son contexte », c'est-à-dire la situer de façon cohérente parmi l'ensemble des actions spécifiques au management.

De nombreux managers ont une vision assez floue, parfois partielle, de leur fonction et sont très « demandeurs » d'un cadre pour la situer. De plus, certains, confrontés à des situations difficiles, faute de comprendre ce qui leur manque pour y faire face, remettent tout simplement en cause leur capacité à manager.

Un outil, leur permettant de visualiser les actions spécifiques au management et de cerner celles qu'ils avaient délaissées et qu'ils pouvaient donc travailler, semblait alors particulièrement utile.

La construction de cet outil a donc commencé par un recensement de l'ensemble des « actions » qui peuvent à l'heure actuelle être demandées au manager, voire exigées de lui. En les organisant,

classifiant, l'idée était aussi de faire ressortir plus clairement ce qui constitue l'essence de la fonction du manager. Cette cohérence s'est dégagée autour de quatre axes d'actions :

1. le Cadre ;
2. la Croissance ;
3. la Construction ;
4. et la Communication.

Le terme « action »¹ a été préféré à celui de « compétence » car plus axé sur le résultat et moins sur le processus d'apprentissage ou d'acquisition, ce qui correspond au positionnement de l'ouvrage.

Le modèle comprend donc quatre parties qui modélisent la pratique (les actions) du manager :

Le manager effectue des actions :

- visant la mise en place du **Cadre** ;
- afin de favoriser la **Croissance** de ses collaborateurs ;
- pour **Construire** sa posture de manager ;
- et enfin pour **Communiquer** efficacement.

1 – Chaque « action » constitue en réalité une unité d'actions disposant d'une finalité propre, d'une méthode et de moyens.

ACTION 2 : DÉLÉGUER

Pour un manager qui dresse un bilan de sa pratique, il peut être intéressant, après avoir envisagé la répartition des tâches dans leur ensemble, de se pencher sur l'action de déléguer. Certes la répartition des tâches est déjà une forme de délégation permanente, mais c'est la délégation temporaire, celle réalisée au quotidien et de façon assez spontanée, qui peut être la source de nombreuses tensions.

Situation

« Fanny, vous pouvez me chercher les dossiers concernant tous les retours presse qu'on a eu depuis trois ans, d'accord ? Vous me faites une petite synthèse claire, j'en ai besoin pour demain. »

Fanny était en train de rédiger son rapport sur une étude terrain qu'elle a mise en place. Elle rumine, elle n'est pas assistante et ne voit pas en quoi préparer la réunion de demain de son manager fait partie de ses fonctions...

Le manager de Fanny, lui, pense qu'il ne peut pas perdre du temps à chercher des dossiers. Il a beaucoup d'autres priorités et notamment un gros rendez-vous client déterminant pour le service. Fanny est la plus compétente de ses collaborateurs pour rédiger une petite synthèse sur le sujet qui lui sera très utile.

Fanny s'exécutera finalement avec peu d'entrain. Son manager ressentira dans son attitude (et dans sa synthèse) ce manque d'entrain et en déduira plus ou moins consciemment que Fanny a une baisse de forme, n'a pas l'esprit d'équipe ou n'est plus très motivée, ce qui contribuera à détériorer leurs relations...

Cette situation est très commune et il est difficile d'émettre un quelconque jugement sur le bien-fondé de l'attitude de chacun.

Il est aussi difficile, j'en conviens, pour le manager, d'étudier la question de la délégation à chaque fois qu'il souhaite donner un travail ponctuel à l'un de ses collaborateurs. Néanmoins, il peut lui être utile dans le cadre d'une analyse de pratique, de revenir sur sa façon générale d'aborder l'acte de délégation.

Il peut tout d'abord se demander s'il délègue suffisamment. En effet certains managers peuvent éprouver des réticences à le faire. Déléguer c'est faire confiance, accepter une façon de faire peut-être différente, admettre donc de ne pas tout maîtriser, mais aussi partager l'information et souvent « perdre » du temps pour former, ou au minimum informer, le collaborateur.

Après avoir évalué si ces freins peuvent être dépassés, le manager pourra s'interroger sur le contenu des actions qu'il délègue.

Est-ce que cela concerne des actions répétitives ? Dans ce cas la perte de temps initiale sera ensuite rentabilisée. Est-ce que cela concerne des actions sur lesquelles je peux envisager une façon de faire différente de la mienne et donc sur lesquelles ma valeur ajoutée n'est pas maximale ?...

La personne à qui je délègue l'action fait bien sûr l'objet d'attention de la part du manager : ses compétences, sa motivation, sa disponibilité... Comment la tâche déléguée s'inscrit dans sa fonction et dans son évolution professionnelle ?

Il reste ensuite au manager à analyser la façon dont il délègue la tâche : s'assure-t-il de la compréhension et de l'accord de son collaborateur ? La tâche est-elle valorisée, située dans une action plus générale et accompagnée de l'information nécessaire en amont mais aussi en aval (retours...) ?

Situation

– Hermann ! Tu as lancé l'impression des affiches sans venir me voir ?

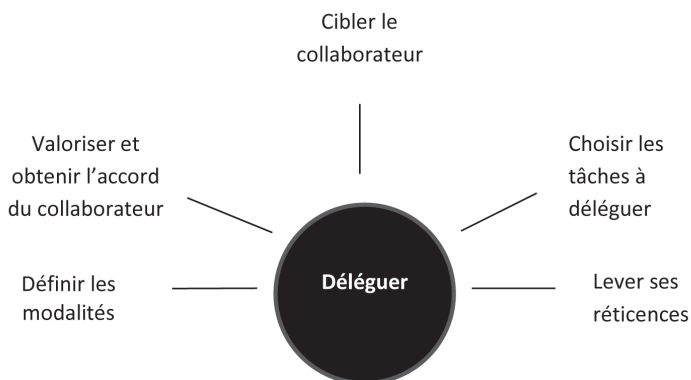
– Mais vous m'avez dit de prendre en charge toute l'organisation de la soirée d'inauguration !

– Oui, mais je ne t'ai jamais dit d'imprimer les affiches ! Tu devais préparer les éléments et venir me voir ensuite pour valider ! Je ne te comprends pas ! C'est quand même évident !

De nombreux malentendus peuvent naître du manque de communication en début de délégation. L'action de délégation implique en effet la précision au collaborateur des modalités : délai imparti, moyens, niveau attendu d'autonomie...

En posant, une réflexion sur la façon dont il délègue généralement, le manager peut repérer certains points clés à développer.

➔ Analyser sa pratique



Dans le tableau ci-dessous, cochez les cases correspondant à votre situation :

Action 2 : Déléguer	Fait (validé)	Je souhaite retravailler cet aspect
<i>J'ai tenté de faire le point sur mes réticences possibles à déléguer.</i>		
<i>J'ai identifié les tâches à déléguer en priorité.</i>		
<i>Je choisis le collaborateur le plus adapté.</i>		
<i>Je valorise la tâche, j'informe au maximum du sens et des modalités de la délégation.</i>		
Total		

Avec l'aide des résultats du tableau ci-dessus :

Estimez-vous l'action 2 « Déléguer » de l'axe Cadre majoritairement :

Validée ?

À retravailler ?

Entourez le symbole correspondant et reportez-le sur la figure 4 de la p. 123, dans la case n° 2 de la partie Cadre.

ACTION 3 : PILOTER

Le manager peut ensuite s'interroger sur la façon dont il va piloter cet ensemble. C'est-à-dire la manière dont il va contrôler et réajuster les tâches effectuées par ses collaborateurs, dans le cadre de la délégation permanente et temporaire.

Le contrôle est-il nécessaire? Certainement puisqu'il en va de la responsabilité du manager. Le manager reste responsable des tâches qu'il délègue, il doit donc détecter rapidement toute « sortie de route ».