

PRÉFACE

Le management à porter demain est un ouvrage composé de 2 tomes, celui-ci étant le second. Le premier tome est centré sur les incontournables du management et représente la base indispensable à un manager opérationnel. Le second ouvrage détaille des notions qui requièrent une plus grande maturité ou expérience du management.

C'est un livre pédagogique, destiné aux managers souhaitant renforcer leurs compétences tout en développant leur mieux-être dans cette fonction à la fois aussi complexe que simple... Il est accompagné de synthèses en fin de chapitres, et d'exercices d'entraînement à la fin de chaque chapitre.

Il valorise aussi les enjeux du management, dans une nouvelle ère de croissance raisonnée, et a cette folle ambition de favoriser la convergence entre rentabilité et humanisme qui sont trop souvent mis en opposition alors même que leur équilibre est une réponse à bien des problématiques. Cet ouvrage en est une démonstration et la vraie ambition de son auteur.

Pourquoi écrire un livre sur le management quand il en existe déjà tant ?

Dirigeante d'Assess Manager, j'ai dirigé des travaux de recherche pendant des années sur le management pour mettre au point un test permettant d'évaluer les compétences des managers afin de les aider à progresser et pouvoir allier humanisme et rentabilité, tout en développant leur plaisir à vivre ce métier pleinement et de façon épanouissante. Le métier de manager peut être subi. Il peut aussi être appréhendé comme un métier passionnant, dans une logique proactive. C'est ce que je vous propose ici...

Cet enjeu de convergence entre humanisme et rentabilité est une vraie vision du monde dans lequel je souhaite vivre demain, tout en développant l'épanouissement des managers

par d'autres façons d'aborder leur fonction, ou des petits plus selon le degré de maturité et de réflexion de chacun sur le sujet. Certains vivront la lecture de ce livre comme une vraie révélation, et d'autres seront marqués par un seul passage du livre qui changera leur façon de faire sur un enjeu qu'ils n'avaient pas encore identifié.

Je vous propose ici une vue globale, complète et opérationnelle du rôle du manager, et de sa façon de le mettre en œuvre, dans le quotidien : un guide pratique, concret, appuyé de théories permettant une certaine prise de recul, mais aussi pragmatique pour pouvoir se dire : « il n'y a plus qu'à suivre le guide », ou tout du moins s'en inspirer. Ce livre est donc une synthèse de mes lectures, de nos travaux de recherche, des retours d'expériences en tant que manager, et aussi des retours d'expériences des centaines de managers accompagnés en formation et coaching depuis 2010. Ce livre est décliné en 2 tomes car il y a fort à dire pour illustrer chaque compétence managériale d'exemples représentatifs de la réalité que l'on rencontre en étant manager, et pour proposer des outils opérationnels que vous sachiez utiliser facilement !

Par ailleurs, **j'avais le souhait de délivrer des clés aux managers, mais aussi aux formateurs et coachs en management** qui font un travail de recherche documentaire important pour accompagner leurs clients au mieux, en complément de leur expérience professionnelle et de leur formation. En transmettant ces éléments, je fais le vœu qu'ils gagnent du temps et se renforcent dans leurs connaissances et compétences, pour accompagner encore mieux leurs clients et que les managers soient chaque jour plus nombreux à se révéler dans leur métier.

J'espère que les coachs pourront reconnaître par le biais de cet ouvrage les vertus de la formation, et que les formateurs pourront reconnaître les vertus du coaching. Pour accompagner les managers, il me semble que les deux composantes sont indispensables.

- Combien de managers ont suivi des formations sans mettre en pratique leurs apprentissages, n'ayant pas travaillé leurs freins psychologiques ?

- Et combien de managers ont suivi un coaching en ayant l'impression de manquer d'outils, bien qu'ayant levé les freins, et emplis de cette envie de bien faire.

Coachs et formateurs sont aussi utiles, car les managers ont souvent besoin de se questionner, mais aussi de trouver des réponses qu'ils ne sauraient inventer, et d'outils.

Vous pouvez lire ce livre dans le désordre selon vos besoins du moment. Ou de façon linéaire, si vous voulez tout aborder. Tous les chapitres sont interconnectés, et font référence à des chapitres du premier ouvrage du même titre *Le management à porter demain*.

- Ce livre pourra servir le management interculturel, intergénérationnel, à distance, transverse, ainsi que les formes plus classiques de management opérationnel et de management de managers.
- Les compétences managériales qui représentent chaque chapitre de ce livre sont issues du référentiel de compétences de Assess Manager, et le reflet des travaux de recherche de l'équipe. La rédaction de ce livre est donc le fruit d'un travail collectif, qui a démarré en 2011 pour éclore neuf ans plus tard.

En complément de cet ouvrage...

Vous pouvez évaluer vos compétences managériales *via* les solutions Assess Manager (questionnaire et mises en situation) afin d'identifier vos forces et points de progrès prioritaires. D'autres solutions vous seront proposées pour vous aider dans le développement de votre épanouissement professionnel et personnel *via* le métier de manager, que vous avez choisi, vous vous apprêtez à choisir, ou avez envie de faire évoluer.



« Manager, c'est grandir et faire grandir, développer l'agilité individuelle et collective, tout en visant l'atteinte d'objectifs positifs. »

Plan du livre 1 et du livre 2 – Répartition des thématiques

Le premier tome énonce les incontournables du management avec des axes très opérationnels et d'autres plus stratégiques.

- Donner du sens au travail de vos collaborateurs en faisant le lien entre la vision de l'entreprise et leurs actions au quotidien est un des premiers leviers de motivation des collaborateurs. Voyons les premiers pas de ces leviers de motivation.
- Fixer des objectifs SMART(E) et assurer leur suivi donne des buts aux collaborateurs, et rythme le quotidien.
- Être agile et savoir s'adapter aux situations et personnes en présence permettra de révéler le meilleur de chacun de vos collaborateurs tout en vous ajustant à leurs besoins.
- Avez-vous optimisé votre agenda et votre organisation pour vous rendre disponible à votre équipe ? Vos collaborateurs savent-ils aussi optimiser leur temps pour se sentir mieux dans leur quotidien ?
- Faire un feedback permet de corriger les erreurs, ancrer les bonnes pratiques et apporter aux collaborateurs une valorisation dont ils ont besoin pour maintenir leur motivation.
- Animer des réunions avec des objectifs précis et assurer leur suivi évite de tomber dans la « réunionite » et permet de créer du lien, de faire avancer les projets, d'informer, de remonter les informations, de résoudre



les problèmes. Autant d'objectifs qu'on ne peut cumuler dans une même réunion !

- Prenez du recul, si vous sentez que votre niveau de stress monte, apprenez à écouter votre corps, il est le premier révélateur d'un état de surchauffe. Faites une pause.
- Comment développer la confiance entre vous et l'équipe, mais aussi à l'intérieur de l'équipe pour générer une plus grande fluidité ?

Le second tome approfondit des compétences déjà abordées, et propose de nouvelles compétences. Les managers de managers ne pourront pas en faire l'impasse. Les managers opérationnels prendront une nouvelle dimension et une certaine hauteur.

- Comment définir une stratégie d'entreprise et selon quels modèles ?
- Il est parfois complexe de prendre des décisions, et pourtant le quotidien en est jonché. Quelles sont les techniques pour décider de façon plus juste, ou plus sereine, ou plus rapide même si la maîtrise des risques n'est jamais garantie à 100 % ?
- Comment accompagner les changements sans confondre vitesse et précipitation ?
- Face aux conflits, comment se positionner ? Intervenir, ou laisser la situation se régler d'elle-même ? Si vous intervenez, comment le faire au mieux ?
- Avant de déléguer, vous serez plus avisé en réalisant une évaluation des compétences de vos collaborateurs. Comment objectiver l'évaluation ?
- Si chacun sait s'organiser, un des rôles majeurs du manager est de coordonner, organiser et planifier le travail de l'équipe pour optimiser le bon usage des ressources et réduire les tensions. La planification et l'organisation peuvent être analysées sous un angle structurel, et aussi intégrer les outils du *lean management* pour s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.

- Déléguer, ce n'est pas toujours si simple. Quelles missions conserver et quelles missions déléguer, sans perdre en légitimité ni en maîtrise du résultat ?
- Comment identifier que l'équipe est sous stress, et comment réguler ce stress ? Le manager donne le tempo, et comme toute partition de musique, l'alternance de rythmes ralentis et accélérés donne toute la puissance d'un morceau.
- Pour finir, manager est un exercice dans lequel les injonctions paradoxales vous font perdre votre latin. Et au-delà de ces situations, cela demande du courage, sans pour autant se renier. Comment faire cela ?