

PRÉFACE

Le management à porter demain est un ouvrage composé de 2 tomes. Ce premier tome énonce les incontournables du management, sans pour autant tout aborder. Le second détaille des notions complémentaires, faisant appel à une maturité, à une expérience approfondie du management ou à une mise en œuvre déjà opérationnelle des fondamentaux détaillés dans ce premier ouvrage.

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

Il valorise 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 propose une démonstration, vraie ambition de son autrice.

Le management évolue avec son temps après plusieurs tendances marquées depuis un siècle. La montée de nouveaux modèles de management d'entreprise poussés notamment par l'entreprise dite libérée bouscule les repères plus classiques sans pour autant avoir trouvé ou démontré une viabilité parfaite ou un modèle à suivre. Peut-être parce que l'entreprise est faite d'humains et que cette donnée intrinsèque rend les équations exponentielles...

Pour autant, ces évolutions disruptives à certains égards convergent avec les réflexions écologiques, économiques et sociétales qui poussent notre société vers la recherche d'une plus grande convergence entre humanisme et croissance économique, les managers étant de véritables leviers de cette ambition.

Le management n'est pas synonyme d'expertise métier, mais un métier à part entière pour lequel nous n'avons pas tous la même prédisposition. Devenir manager, cela se prépare. Être manager, c'est un challenge au quotidien, une vraie recette qui combine deux grandes cuillerées de bon sens, une cuillère de connaissance de soi, et une cuillère de connaissances. L'expérience permettra d'affiner la recette et de la rendre unique. Ce livre combine les 3 ingrédients : j'espère qu'il vous aidera dans votre quotidien.

Vous pouvez le lire dans le désordre selon vos besoins du moment. Ou de façon linéaire, si vous voulez tout aborder. Tous les chapitres sont interconnectés, et se doivent parfois de faire référence à des chapitres du second ouvrage.

Il se veut à la fois pragmatique et optimiste, en distillant des éléments théoriques et pratiques sur la fonction managériale pour avancer dans cette lecture avec de nouvelles pistes d'actions concrètes. N'oubliez pas les exercices qui vous sont proposés en fin de chapitres.

- 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 10 ans plus tard, sous la direction de Virginie LOISEL, à l'origine du projet global.
- Un grand merci à Nada Assaf et Patrice Delfour pour leur participation dans ce projet. Merci aussi aux partenaires et managers rencontrés toutes ces années : vous avez largement contribué à nourrir les nombreux exemples qui illustrent ce livre de façon très présente.

En complément de cet ouvrage...

Le second tome complète les éléments ici développés : nous avons en effet choisi de scinder l'ensemble des contenus incontournables en deux parties, pour développer d'abord l'ensemble des composantes managériales que nous jugeons fondamentales et les plus prioritaires.



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

INTRODUCTION



Les managers sont facilement critiqués : mais nombre de leurs détracteurs ne voudraient pour rien au monde leur place si on la leur proposait ! C'est la tendance croissante observée dans différentes études sociologiques, face à un

rôle qui s'enrichit à mesure qu'il se complexifie et rend sa tâche parfois ardue.

Les salariés refusent de plus en plus les postes de management.

Le management ne se vit pas de la même façon d'un contexte à un autre. La culture d'entreprise, les stratégies de marché qui façonnent celles des ressources humaines sont très distinctes et impactantes si l'on considère la PME familiale dont la pyramide des âges devient un enjeu majeur, une entreprise dite libérée, ou encore une multinationale dotée d'une organisation matricielle cumulant parfois ordres et contre-ordres (injonctions paradoxales), instructions bicéphales et tensions plus ou moins volontaires pour garantir des contre-pouvoirs internes.

L'écosystème professionnel est bousculé par nombre de facteurs : les jeux de pouvoir, les objectifs plus ou moins atteignables, l'accélération de l'usage des technologies et le rôle croissant des réseaux sociaux, les contraintes sanitaires, les attentes des nouvelles générations face au travail, les contraintes de qualité, etc.

Salariés, managers et dirigeants sont en mutation et apprennent ensemble à mesure que le nouveau paysage se

dessine et se transforme. La culture du changement est omniprésente, dans tous les écosystèmes concernés.

Le management est un vrai métier, qui demande des compétences et un environnement favorables à l'exercice de cette fonction ; l'investissement émotionnel et intellectuel qu'il requiert est parfois jugé comme trop important pour être accepté ou acceptable, ou trop distant des compétences que l'on se voit capable de mettre en œuvre aux vues des enjeux qui se jouent et des bénéfices qui en découlent.

La théorie de Vroom sur la motivation illustre cette tendance. Le futur manager se pose trois questions avant d'accepter le challenge d'un poste à responsabilités :

- En suis-je capable ?
- Quel effort cela va-t-il me demander ?
- Quels bénéfices vais-je en tirer (bénéfices liés à mon échelle de valeurs) ?

Dans la question des capacités se pose la double question des moyens :

- Ai-je les compétences pour mener cette mission ?
- En quoi l'organisation facilite-t-elle ou freine-t-elle un management de l'équilibre, entre humanisme et rentabilité ?

Une nouvelle ère s'installe et demande de nouveaux modèles managériaux dans lesquels on n'aborde plus le stress comme une alerte révélatrice de surtension, mais plutôt dans laquelle la triple alliance motivation, compétences et rentabilité se rencontrent sur un même terrain de jeu.

Nous sommes à la recherche d'un plus grand équilibre dans l'entreprise : valoriser la poursuite des objectifs inhérents à toute entreprise, s'adapter aux évolutions technologiques et organisationnelles d'une part. Pour ce faire, les femmes et les hommes dans l'entreprise ont besoin de se reconnaître dans les valeurs et dans la vision de cette dernière. Ce sont les éléments qui favoriseront leur créativité ainsi que leurs efforts du quotidien pour relever ces défis.

Tous managers ?

Être parent n'est pas un métier, nous en conviendrons bien aisément. Et pourtant, tous les parents se rejoindront sur le fait que l'exercice de ce rôle est aussi simple que complexe, à l'image du management. Il nous montre nos forces et axes de progrès au quotidien, et pointe du doigt *via* ce que nous pourrions parfois reprocher à nos enfants le résultat de nos propres défaillances bien souvent, ou de ce que nous avons réussi à transmettre ou créer avec réussite.

Nous sommes tous amenés à jouer un rôle managérial, par des voies distinctes, et à réaliser les mêmes erreurs, à des niveaux différents mais comparables.



Lorsqu'une maman donne une interdiction à son enfant, et que le papa donne une autorisation sur le même sujet (ou *vice versa*), l'enfant est déboussolé, ou au contraire identifie ce dysfonctionnement pour l'utiliser.

Lorsqu'un salarié propose à son N+2 de travailler sur un projet plutôt qu'à son N+1 parce qu'il sait qu'ils communiquent peu et obtiendra un accord plus facilement par cette voie, ne sommes-nous pas sur un schéma similaire ?

C'est le même mécanisme, transposé à des environnements différents.

Le management... mais de quoi parle-t-on finalement ?

Je vous propose cette définition, que vous pourrez critiquer et faire évoluer. Car il n'y a pas de vérité absolue en la matière. D'autant que la vérité est une chose relative, une question d'angle de vue.

Définition 1 :

Le Management...

C'est un acte de résilience,

Porté par une vision partagée et créatrice d'énergie,

Ayant pour but de motiver et guider les individus (salariés, sous-traitants, parties prenantes),

Pour qu'ils s'engagent de façon positive et volontaire vers l'atteinte d'un but commun et raisonné,

Qu'ils déploient leurs meilleurs efforts et/ou leur créativité,

Et puissent ainsi révéler et développer leurs compétences,

Et leur capacité d'adaptation face aux divers aléas,

... Afin de relever les défis collectifs et individuels, avec humanisme.

Le management, un acte de résilience ?

Résumons de façon simpliste la résilience comme la capacité de résistance aux chocs, la capacité à rebondir après un traumatisme.



- Révéler les talents ;
- Savoir dire non lorsque cela est nécessaire ;
- Transmettre ses savoir-faire en ayant parfois la crainte de perdre sa valeur ajoutée.

Ce sont autant d'actions qui n'ont pas pour but premier de valoriser sa propre personne et peuvent être sources de chocs : critiques, incompréhensions...

L'exercice du management est souvent décrit par certains managers comme un métier ingrat et fatigant. Professeurs et parents ont parfois les mêmes mots sur leur

rôle, nous nourrirons cet ouvrage d'exemples issus de ces rôles pour partie comparables parfois, en distinguant bien les salariés des enfants pour leur attribuer toute leur dimension respective et distinctive.

Exercer le métier de manager requiert un certain degré de maturité personnelle, une connaissance et une confiance en soi et en autrui qui permettent d'agir en conscience, en étant davantage guidé par l'envie que par les peurs.

Nos enfants ne sont-ils pas ceux par lesquels on apprend souvent le plus ? À qui l'on donne sans attente d'autre retour que de les voir s'épanouir et mener une vie réussie, dont eux seuls détiennent la juste définition...

Ceux qui parleront d'ingratitude de leurs enfants avaient des attentes de retour et ont souvent « payé de leur personne » dans l'attente d'être remerciés.

La résilience est peut-être en ce sens le sentiment d'agir justement, y compris dans des moments difficiles, avec bienveillance et analyse, sans attente de retour autre que son propre développement, la satisfaction de participer au développement et l'autonomie de la personne accompagnée, pour lui permettre d'atteindre ses objectifs (à venir pour l'enfant, immédiat et à venir pour le salarié) tout en visant l'atteinte des objectifs collectifs.

Le management, déconnecté de tout rapport filial, est une voie d'apprentissage sur soi, sur le groupe, et sur l'interaction entre soi et le groupe, tout en visant la production d'un résultat.

Définition 2 :

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

Vous le verrez, ce livre porte au cœur du rôle managérial la notion d'apprentissage, porteuse de sens et par laquelle la convergence entre rentabilité et humanisme trouvent leur équilibre.

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

Le premier tome énonce les incontournables du management avec des axes très opérationnels mais également 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.
- 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, d'ancrer les bonnes pratiques et d'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 !
- 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.

- 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 certaines de ces compétences incontournables, et aborde des compétences complémentaires. 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 : 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.
- 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 ?

Chaque partie de ce livre est le reflet d'une compétence managériale évaluée par le test Assess Manager. Découvrez-les dans le désordre, pourquoi pas... au gré de vos besoins.