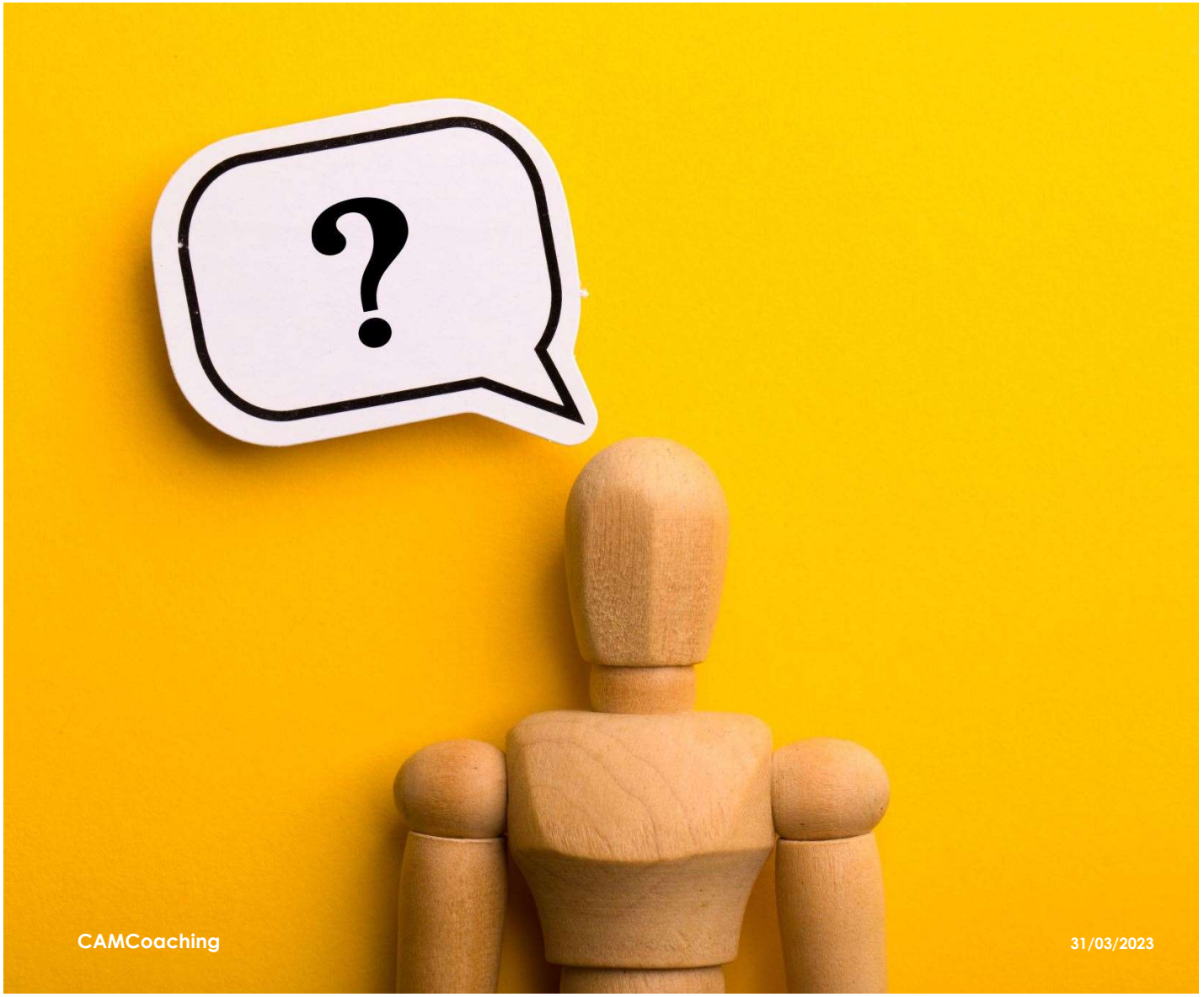
camcoaching
CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

# VOUS AVEZ DIT MANAGER?

Camille Perquin

CAMCoaching

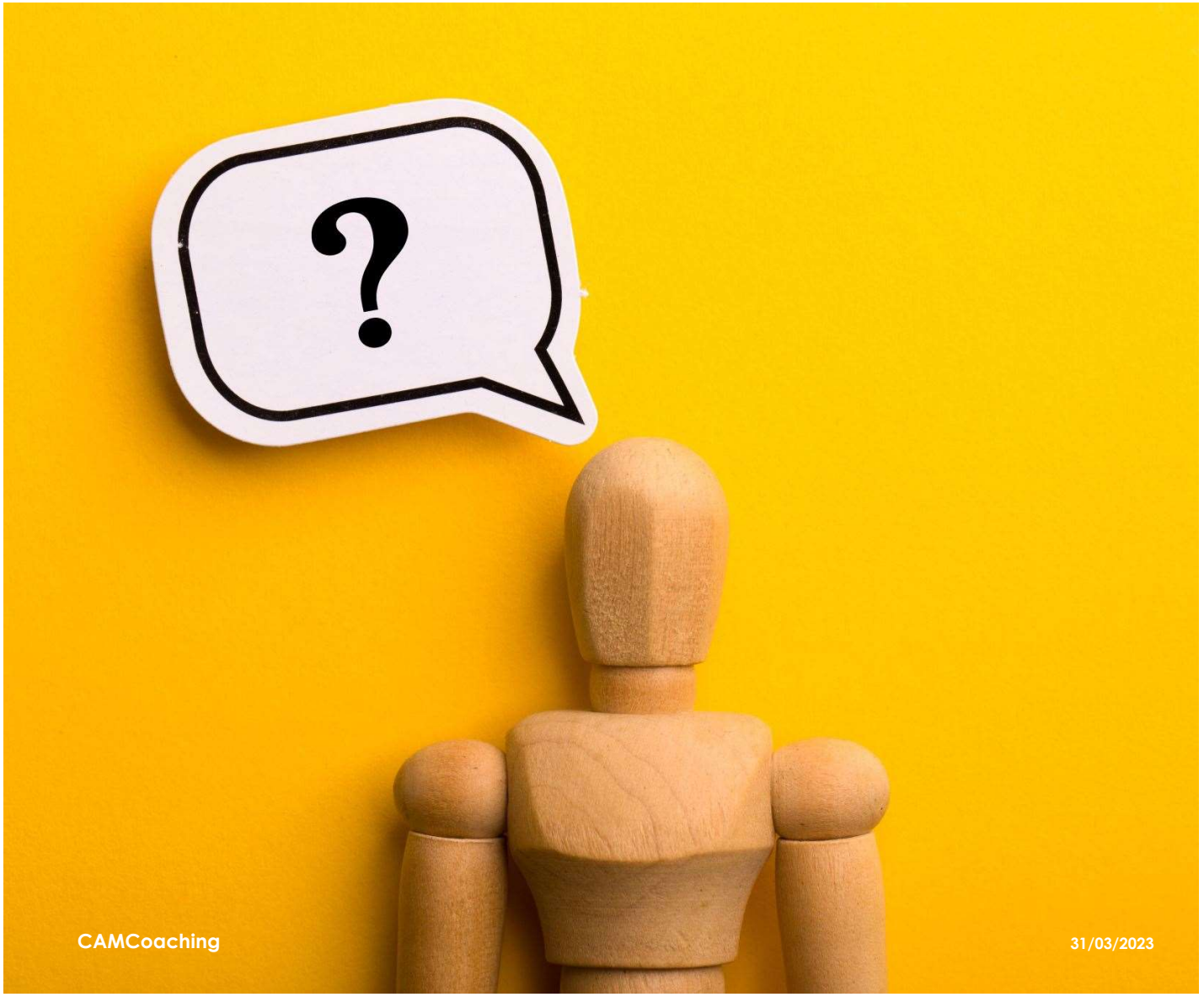



# Vous avez dit Manager?

1/ Définitions

2/ Styles et types de management

3/ Et vous?

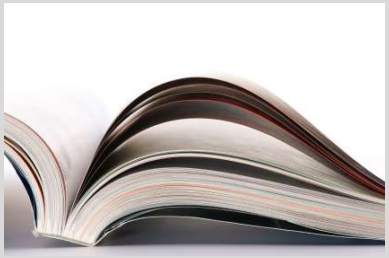



# Vous avez dit Manager?

1/ Définitions

# Définitions: Manager

- Combinaison et mise en action de ressources différentes afin d'obtenir un résultat.



**Mot d'origine latine qui signifie « avoir en main, conduire »**

- Qui se traduit par :
  - Action,
  - Prévision,
  - Planification et mise en œuvre

# Rôles et missions du Manager

Rôles



Apprendre à développer l'***esprit d'équipe***



Savoir ***motiver son équipe*** en cohérence avec les objectifs de l'entreprise



***Piloter les performances*** tout en responsabilisant l'équipe sur les résultats



Engager son équipe vers l'***amélioration continue*** et le progrès permanent

# Rôle et missions du Manager

Missions

## Manager les activités

- Ecouter les client
  Répondre aux objectifs
- Gérer l'adéquation charge/ ressource :
  - Planifier
  - Contrôler
  - Prioriser
  - Innover
  - ....

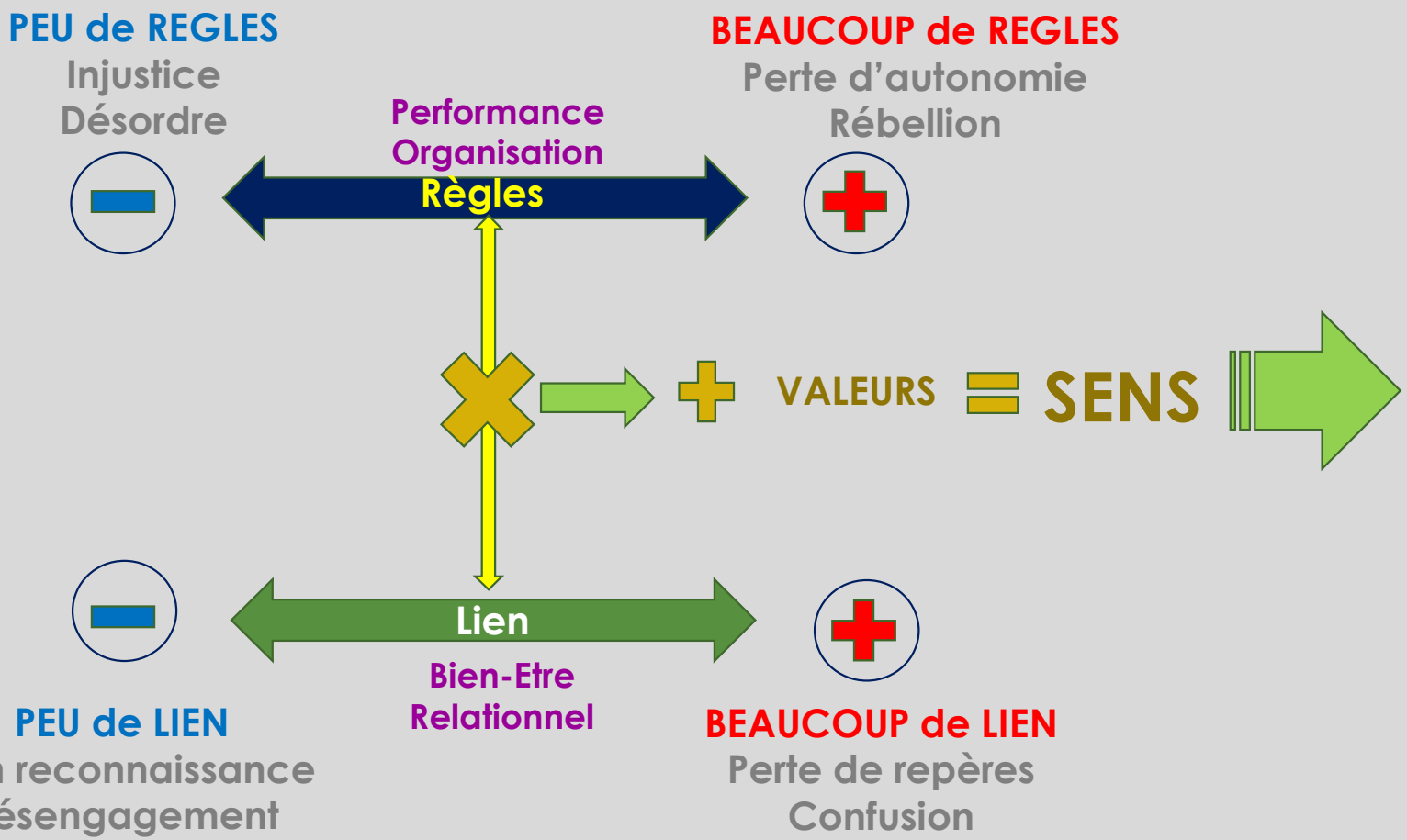
## Manager l'équipe

- Mobiliser l'équipe
- Susciter l'implication
- Développer les compétences

## Déployer la stratégie de l'entreprise et rendre compte

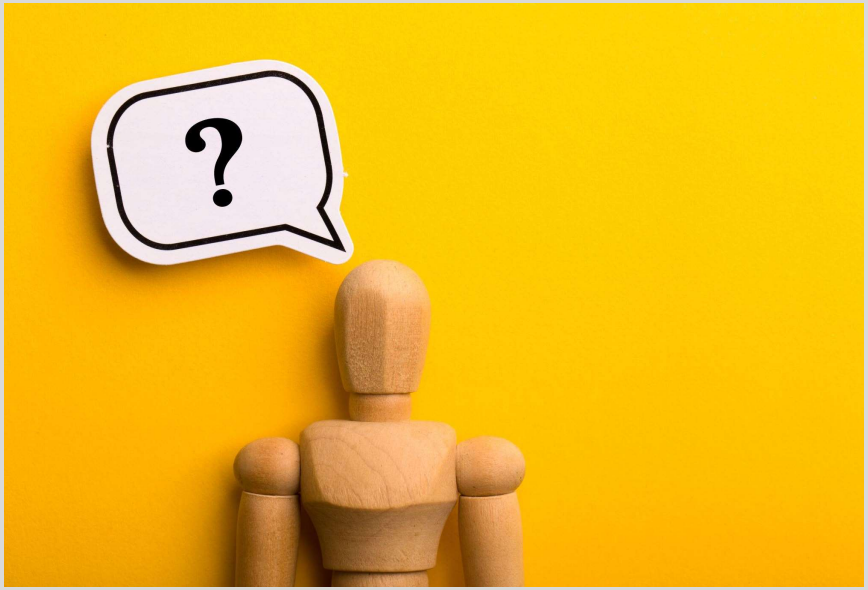
- Adapter l'activité, les ressources en fonction des changements
- Animer le progrès continu

# Fixer le cadre de jeu: les règles



# Check Point: le négociable et le non negociable

- 1/ Qu'est ce qui est non négociable pour vous en tant que Manager
- 2/ Qu'est ce qui est négociable?
- 3/ Quelles seraient vos règles du jeu?



# En synthèse: Fixer le cadre de jeu: les règles

## Les Techniques de management sans les Comportements…



*« Système de flicage »*
Bonne performance à court terme



MAIS:
Dégradation du climat social
Perte de créativité
Risques psycho -sociaux

## Les Comportements sans les Techniques de management…



*« Bande de copains »*
Bonne ambiance



MAIS:
Épuisement par manque de résultat

## Ni Techniques, ni Comportements de management…



*« Le Management est isolé»*
Manque de direction, de communication et de « sens »

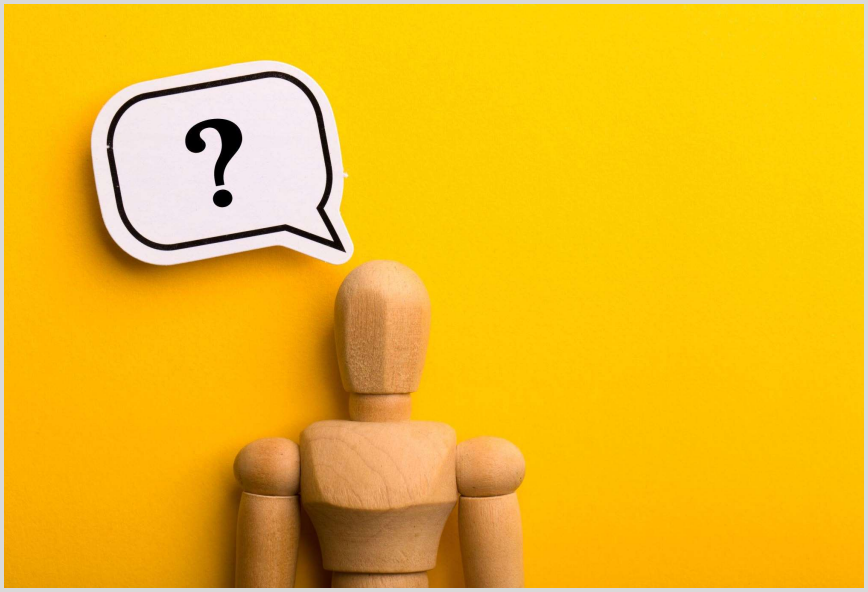


ET:
Stress, isolement, manque de support, démotivation et dégradation des performances

# Check Point: différence avec notion de Leader




Influencer est l'art **d'opérer une inflexion subtile** sur le cours de choses.
Le leadership du manager croît en proportion de l'exercice d'une **influence juste**, qui sollicite l'engagement des contributeurs, au lieu d'imposer une marche à suivre.

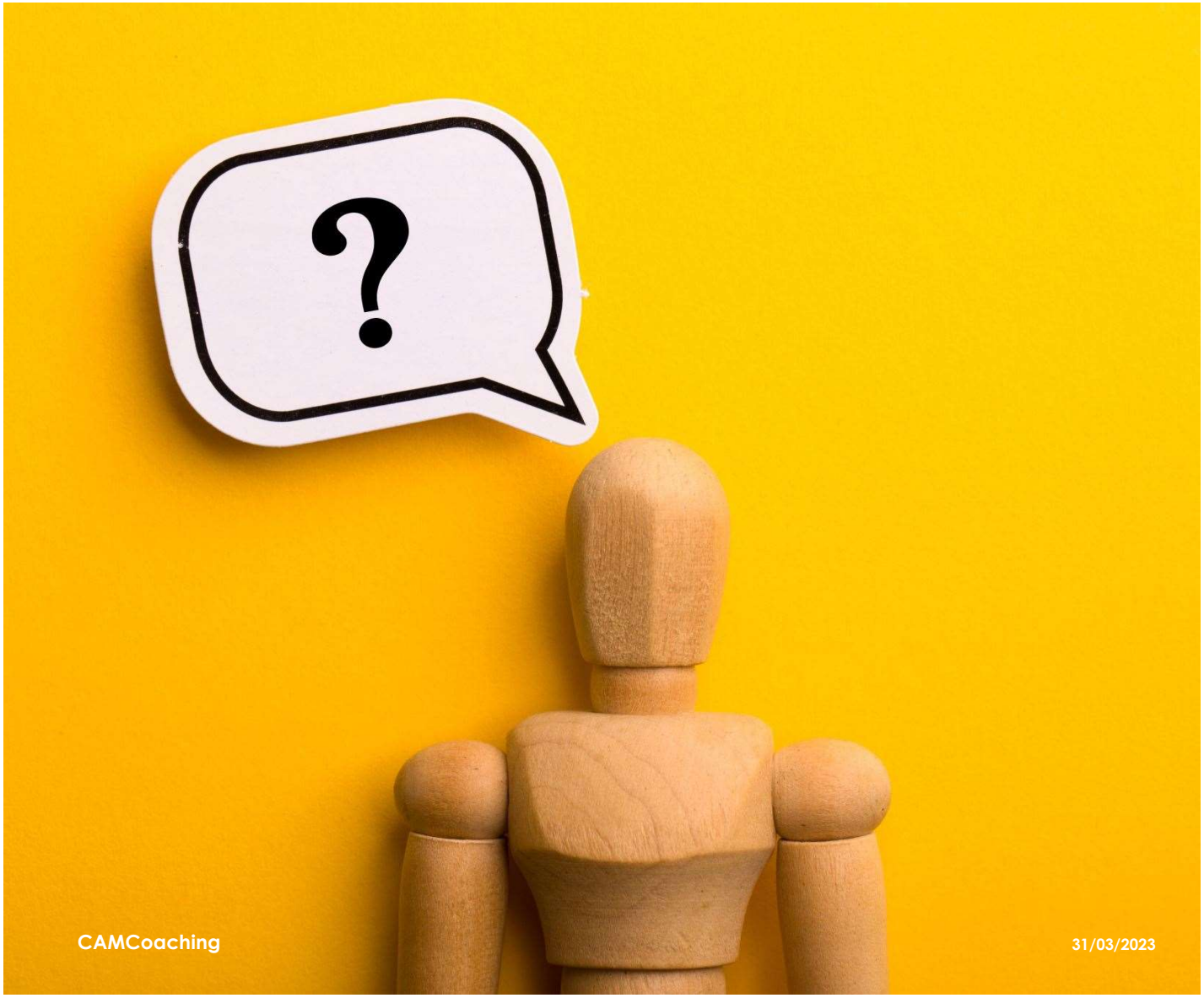


# Check Point: différence avec notion de Leader

| MANAGER | LEADER |
| --- | --- |
| **Désigné** par la hiérarchie, imposé à l'équipe<br>Pouvoir officiel et organisationnel<br>**Autorité formelle / Supervise, encadre**<br>**Vision à court terme** : il sait ce qu'il doit faire ici et maintenant.<br>Développe l'existant, le présent ; Vision orientée vers un résultat à court terme.<br>**Le comment** faire pour parvenir à l'objectif.<br>**Plutôt gestionnaire**<br>**Coordonne, délègue, fait respecter les règles, commande.**<br>Maintient et alloue les ressources.<br>Agit selon le plan et les buts de l'entreprise.<br>Pilote par des plans d'actions, planifie, suit, contrôle et fait confiance.<br>**Transmets du savoir-faire.**<br>**Avec ou sans charisme et plutôt rationnel, plutôt réaliste.**<br>**Flexible et porté sur l'efficacité du collectif.** | **Reconnu** comme tel par les membres de l'équipe et ses pairs sans qu'il ait un pouvoir hiérarchique sur eux.<br>**Pouvoir relationnel / Autorité d'influence.**<br>comment faire pour **créer de la valeur, de l'amélioration continue**.<br>**Remet en cause l'existant** ; vision orientée vers un résultat à long terme, vers l'avenir.<br>**Vision globale** qui intègre l'action dans l'évolution du système global.<br>**Inspire, stimule et agit selon sa vision,** Donne du sens aux actions par une image attrayante qu'il donne de l'avenir.<br>Transmets du savoir être.<br>**Utilise le savoir des autres et les fait fructifier en développant l'intelligence collective.**<br>**Focalisé sur les individus, les interactions et le bien-être de l'équipe.**<br>Avec du charisme et plutôt intuitif<br>**Catalyseur et fédérateur** |

# Check Point: différence avec notion de Leader

| MANAGER | LEADER |
| --- | --- |
| **PLANIFIER ET BUDGÉTISER**<br>Le management gère la complexité par la planification et la budgétisation : c'est-à-dire qu'il fixe les objectifs à atteindre dans un futur proche en établissant les étapes précises qui permettront de les réaliser puis distribuer les ressources nécessaires à la concrétisation de ce plan | **DÉFINIR UNE DIRECTION**<br>Le leadership gère le changement. Il oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par la définition d'une direction : c'est-à-dire qu'il construit une vision pour l'avenir souvent lointain, ainsi que les stratégies capables de produire le changement nécessaire à l'accomplissement de sa vision. |
| **ORGANISER ET RECRUTER**<br>Le management se prépare à réaliser son plan par l'organisation et le recrutement : il crée donc la structure organisationnelle et l'ensemble des emplois répondant aux exigences du plan et recrute en conséquence les personnes qualifiées auxquelles il communique le plan et délègue la responsabilité de l'accomplir. Il met ensuite des systèmes en place pour contrôler sa mise en œuvre. | **ALIGNER LE PERSONNEL**<br>L'activité correspondant au leadership est « l'alignement des troupes » : il communique donc la nouvelle direction à ceux qui formeront des coalitions capables de comprendre cette vision et de la réaliser. |
| **CONTRÔLER ET RÉSOUDRE LES PROBLÈMES**<br>Pour finir, le management assure l'aboutissement du plan par le contrôle et la résolution des problèmes : il confronte attentivement les résultats aux objectifs fixés, par le biais de réunions, de rapports... ; il identifie les écarts puis il planifie et organise la résolution des problèmes. | **MOTIVER LES PERSONNES**<br>Le leadership, lui, concrétise un projet en passant par la motivation et l'inspiration : il maintient les gens dans la bonne direction, quels que soient les obstacles qui s'opposent au changement, en recourant à des aspirations, à des valeurs et des émotions humaines fondamentales mais le plus souvent inexploitées. |




# Vous avez dit Manager?

2/ Styles et types de management

# Les grands types de Management

**M1 :**

- Orienté sur l'exigence
- Peu centré sur le collaborateur
- Oriente, dirige, donne des instructions
- N'explique pas ou peu
- Limite les initiatives
- Programme, planifie, indique les procédures
- Surveille et contrôle
- Communication descendante
- Peu d'échange et de communication

**Management DIRECTIF**



➔ Adapté aux équipes pas ou peu formées et qui ne savent pas s'organiser.

# Les grands types de Management

**M2 :**

- Parle beaucoup et argumente
- Cherche à influencer plus qu'à imposer
- Donne de nombreuses explications
- Donne de la légitimité aux objectifs
- Fédère et encourage
- Valorise les résultats positifs
- Échange beaucoup, suscite la réflexion, les propositions, les questions
- Attentif aux indicateurs de motivation et de démotivation
- Veille à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu

**Management PERSUASIF**



➔ **Utilise les leviers d'implication personnelle, insiste sur la motivation, les valeurs, le projet.**

# Les grands types de Management

**M3 :**

- Développe la participation active de chacun
- Suscite les idées, les suggestions et en tient compte
- Les décisions et les plans s'élaborent en commun
- L'équipe est impliquée dans la prise de décision
- Écoute, analyse et conseille
- Apporte assistance lorsque le collaborateur est en difficulté
- Informe sur ce qui est négociable et non négociable
- Essaie de rompre le lien de subordination
- Crée une ambiance de partage et de partenariat
- Cherche à équilibrer les intérêts généraux et particuliers

**Management PARTICIPATIF**



➔ **Développe une ambiance de convivialité et de recherche d'harmonie, favorise une collaboration à la définition des objectifs, encourage les prises d'initiatives.**

# Les grands types de Management

**M4 :**

- Très peu présent, laisse faire, exprimant ainsi la confiance accordée
- Indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et méthodes
- Le suivi et le contrôle sont ponctuels et selon un calendrier préétabli
- Accepte les suggestions et propositions
- Accepte l'initiative
- Le soutien se fait à la demande du collaborateur
- Donne des informations qui peuvent être utiles
- La responsabilité est partagée

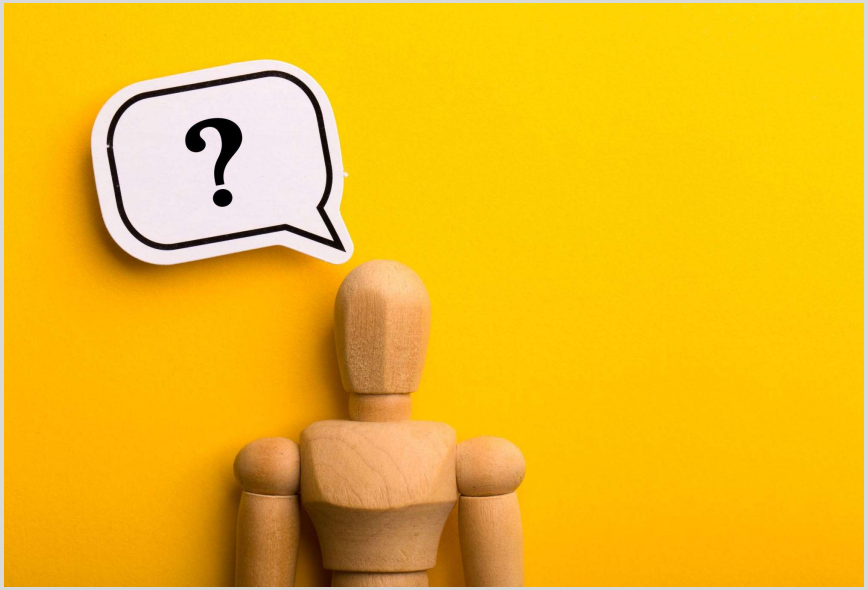
**Management DELEGATIF**



➔ **Fonctionne bien avec des personnes expérimentées.**

# Check Point:

- 1/ Selon vous quelle est votre dominante? Préférence?



# Les grands types de Management: Savoir adapter son style. Quel style pour qui?

Le **management situationnel** émanant de la théorie du leadership **situationnel** créé par Paul Hersey et Ken Blanchard considère le degré d'autonomie des collaborateurs et des équipes comme le critère déterminant le type de **management** à exercer

# Les grands types de Management: Savoir adapter son style. Quel style pour qui?

| | |
|---|---|
| Junior | • Directif<br>• Persuasif |
| Intermédiaire | • Directif/participatif<br>• Persuasif |
| Expérimenté | • Délégatif/participatif<br>• Persuasif |

# Les grands types de Management: Savoir adapter son style. Quel style pour qui?



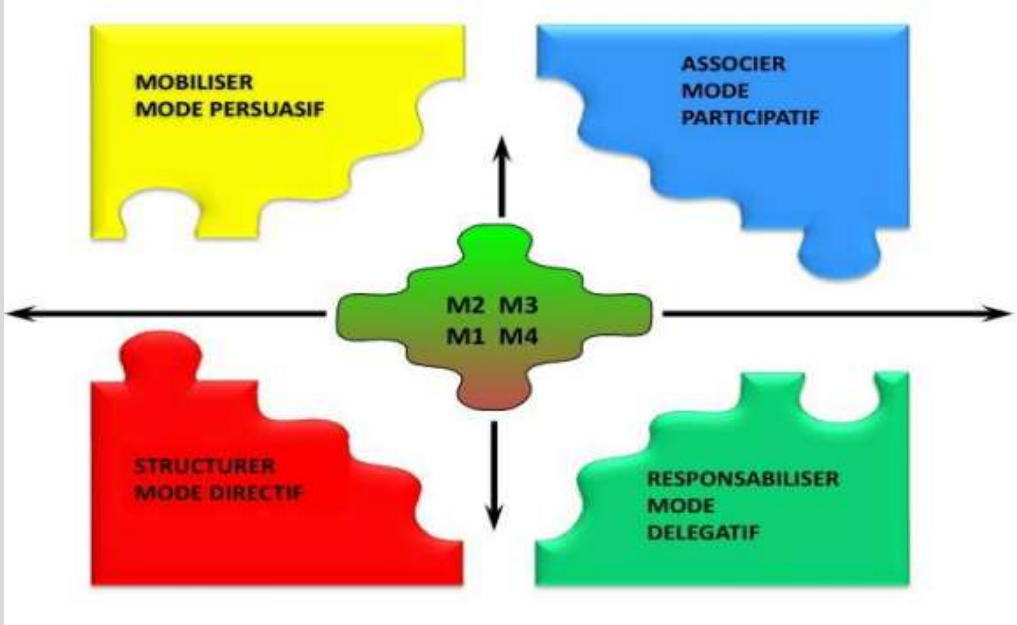
Dépendant aussi du niveau d'autonomie de la personne: vous pouvez avoir une personne « expérimenté » mais pas ou peu autonome

**Niveau d'autonomie = niveau de motivation + niveau de compétences**

| | LES NIVEAUX DE COMPETENCE | LES NIVEAUX DE MOTIVATION |
|---|---|---|
| Junior | C1=ne sait pas faire ou fait de façon insuffisante. | M1=refus du travail, opposition ouverte, force d'inertie. |
| Intermédiaire | C2=sait faire des portions de travail, applique les instructions. Se trompe sur une activité trop compliquée. | M2=fait ce qu'on lui dit de faire, sans plus et sans empressement. |
| | C3=sait pourquoi il faut faire les activités qui définissent le travail. | M3=bonne volonté, intérêt, veut comprendre. |
| Expérimenté | C4=peut expliquer en quoi consiste l'activité. Connait l'amont et l'aval. Anticipe et peut informer et s'informer pour concevoir l'activité. | M4=dynamisme, en accord avec l'association et son cadre de référence. |

# Les grands types de Management: Savoir adapter son style. Quel style pour qui?

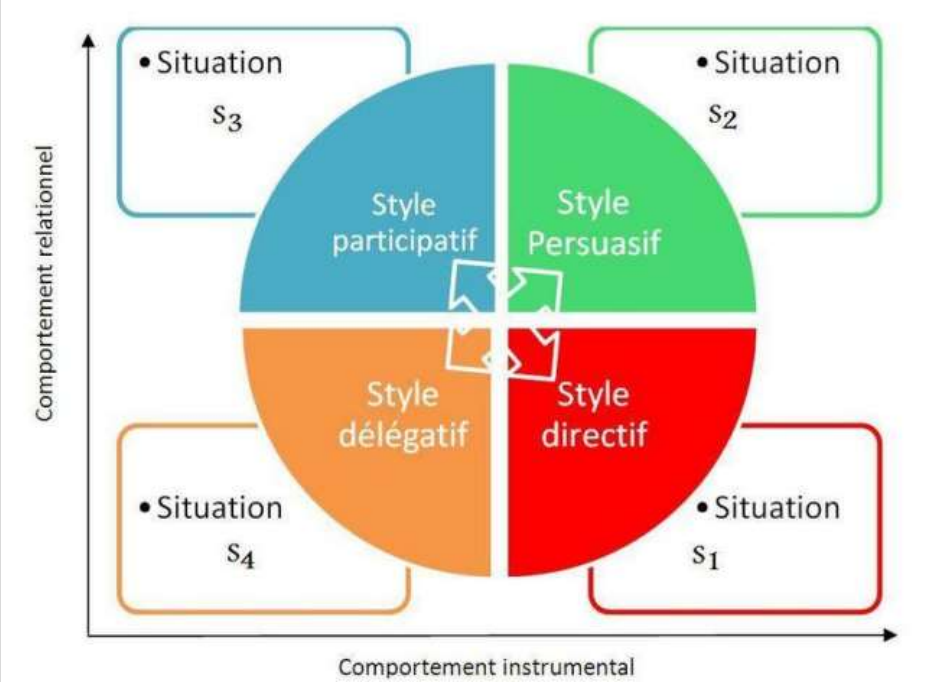
En fonction du niveau de motivation => Adaptation du style de management




| LES NIVEAUX DE MOTIVATION |
| --- |
| M1=refus du travail, opposition ouverte, force d'inertie. |
| M2=fait ce qu'on lui dit de faire, sans plus et sans empressement. |
| M3=bonne volonté, intérêt, veut comprendre. |
| M4=dynamisme, en accord avec l'association et son cadre de référence. |

# Les grands types de Management: Savoir adapter son style. Quel style pour qui?

Le management situationnel s'articule autour de comportements instrumentaux (aspect organisation)et de comportements relationnels (relations personnelles).




Le style de leadership approprié dépend du niveau de maturité des collaborateurs dans la situation donnée.

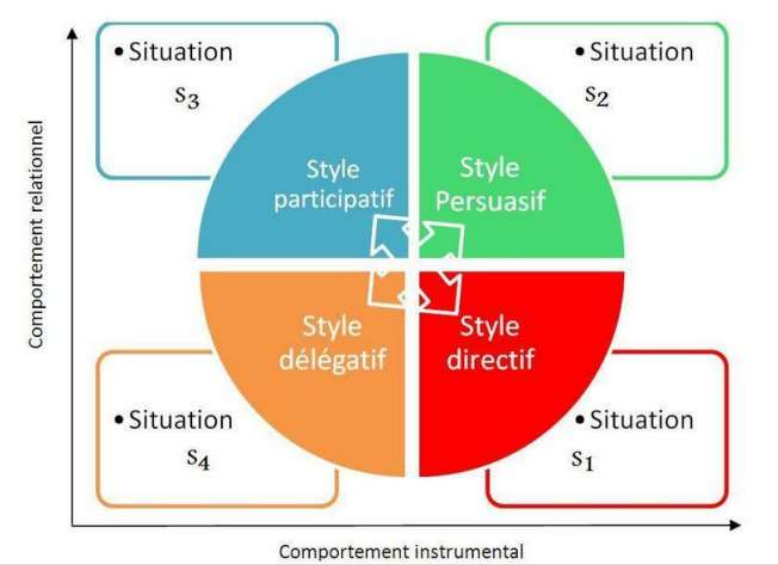
Diriger (S1) - Les leaders dictent à leur population exactement ce qu'il faut faire et comment le faire.

Persuader (S2) - Les dirigeants fournissent (vendent) de l'information et orientent leurs subordonnés. La communication est meilleure que dans le cas S1.

Participer (S3) - Les leaders se concentrent davantage sur la relation et moins sur la direction. Le leader travaille avec l'équipe et il partage ses responsabilités décisionnelles.

Déléguer (S4) - Les leaders transfèrent la plupart des responsabilités sur le suiveur ou sur un groupe de subordonnés. Les dirigeants gardent toujours un œil sur les progrès, mais ils sont moins impliqués dans les décisions.

# Les grands types de Management: Savoir adapter son style. Quel style pour qui?




**Niveau d'autonomie = niveau de motivation + niveau de compétences**

| LES NIVEAUX DE COMPETENCE | LES NIVEAUX DE MOTIVATION |
|---|---|
| C1=ne sait pas faire ou fait de façon insuffisante. | M1=refus du travail, opposition ouverte, force d'inertie. |
| C2=sait faire des portions de travail, applique les instructions. Se trompe sur une activité trop compliquée. | M2=fait ce qu'on lui dit de faire, sans plus et sans empressement. |
| C3=sait pourquoi il faut faire les activités qui définissent le travail. | M3=bonne volonté, intérêt, veut comprendre. |
| C4=peut expliquer en quoi consiste l'activité. Connait l'amont et l'aval. Anticipe et peut informer et s'informer pour concevoir l'activité. | M4=dynamisme, en accord avec l'association et son cadre de référence. |

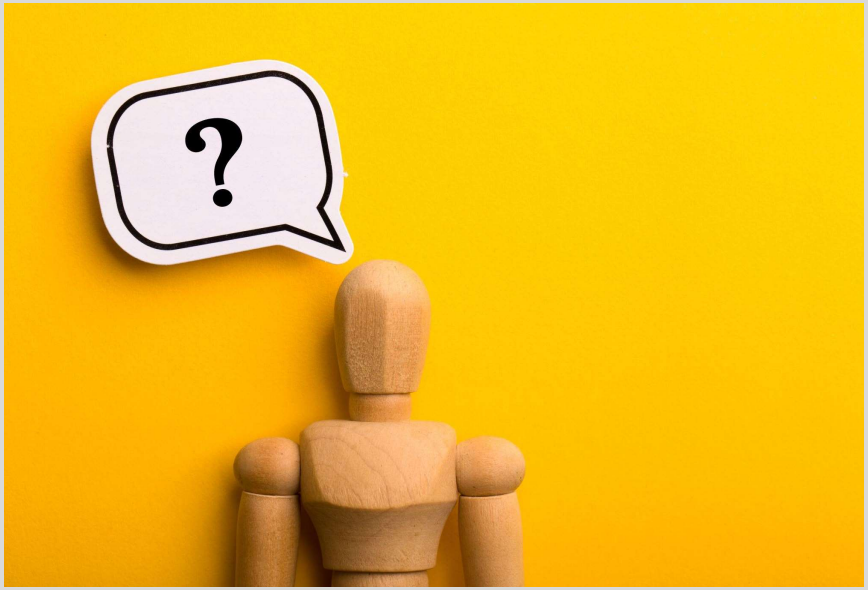
**EN RESUME:**

S1 pour C1
S2 pour C2
S3 pour C3/C4
S4 pour C4/C3

+ Tenir compte des niveaux de motivation
Ex: S4 pour un C4/M1 ou C4/M2 => non adapté

# Check Point:

- 1/ votre feedback?



camcoaching
CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

# DES QUESTIONS?