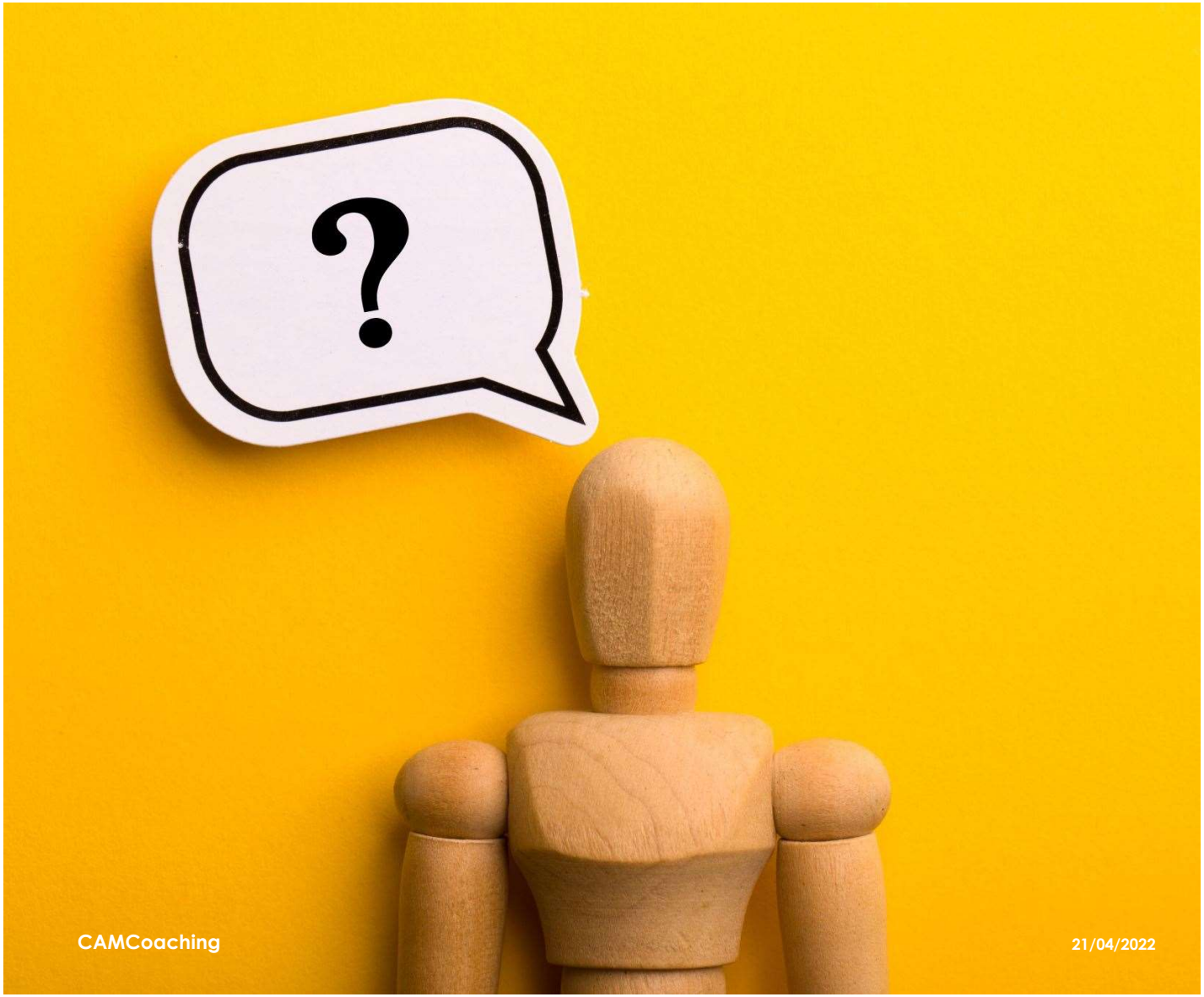
camcoaching
CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

VOUS AVEZ DIT MANAGER?

Camille Perquin

CAMCoaching



CAMCoaching

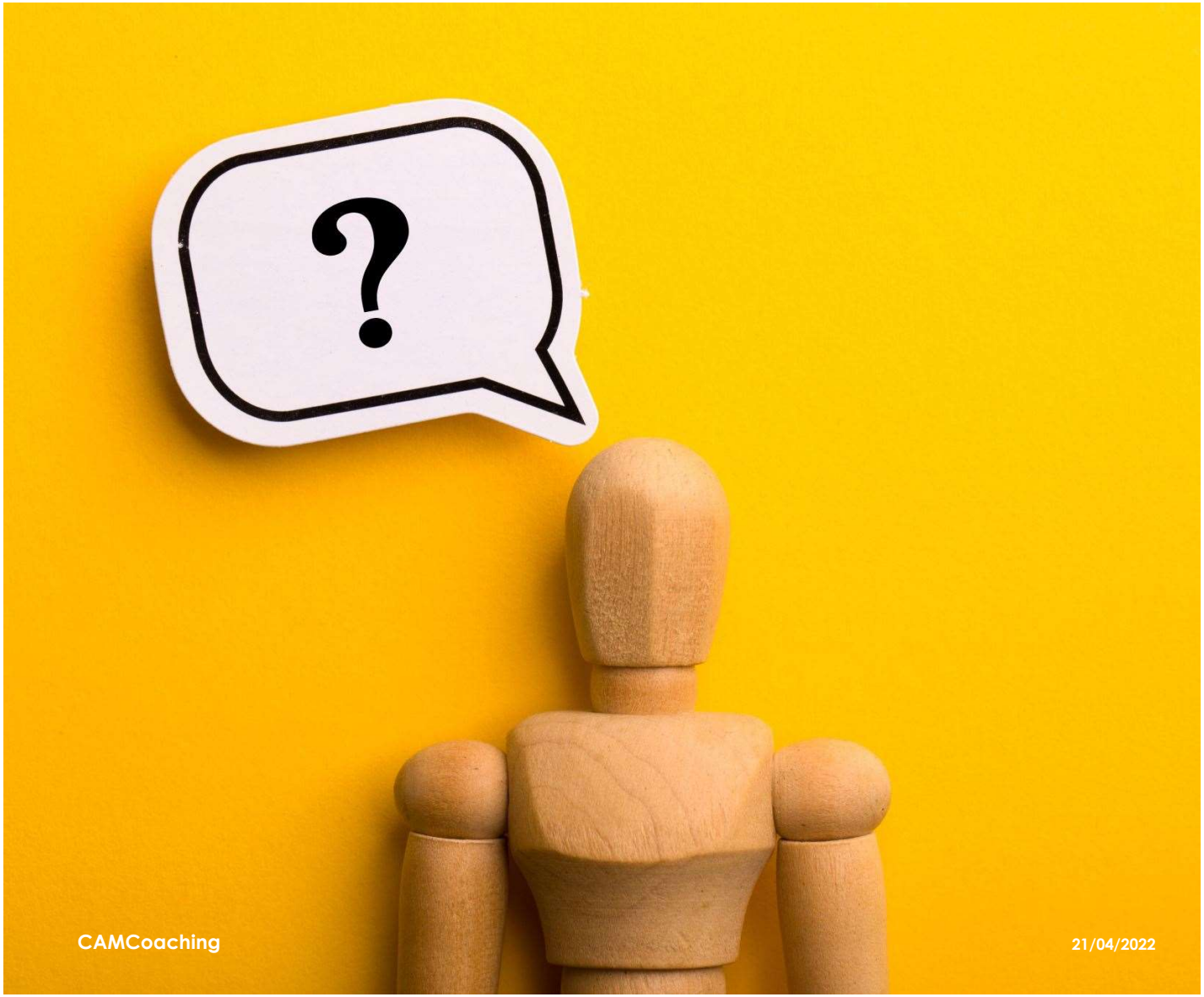
21/04/2022

Vous avez dit Manager?

1/ Définitions

2/ Styles et types de management

3/ Et vous?



CAMCoaching

21/04/2022

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
  - ....

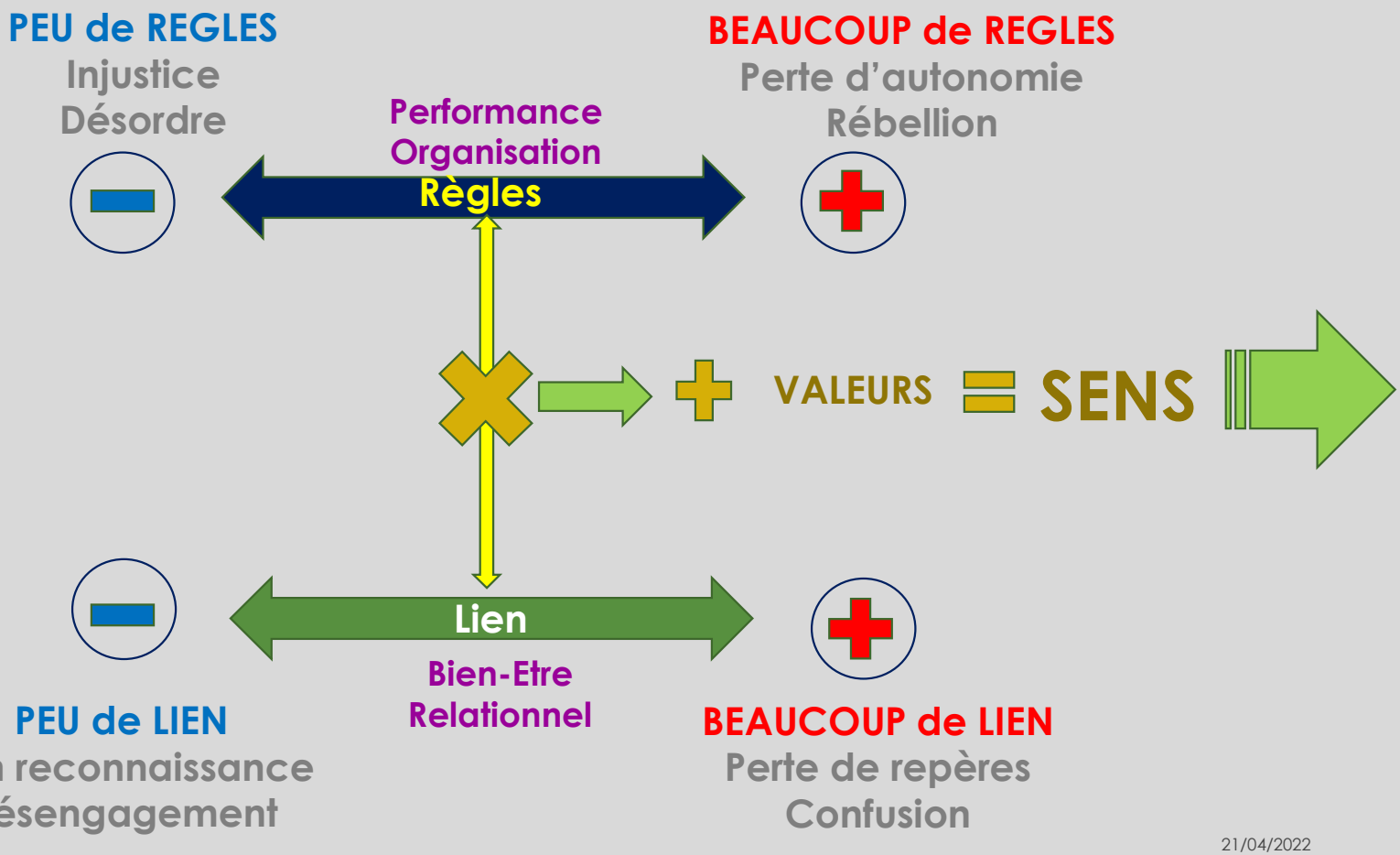
Manager l'équipe

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

Déployer la stratégie de l'entreprise et rendre compte

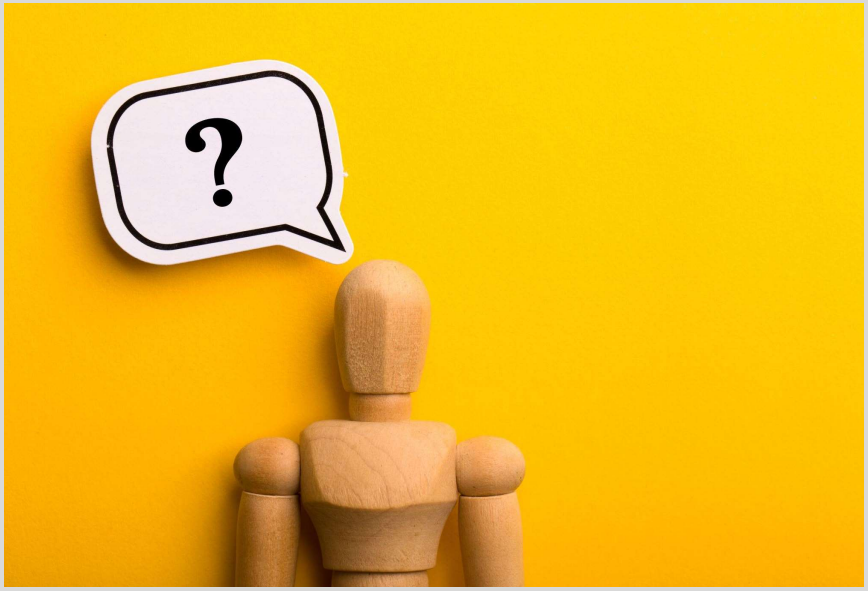
- Adapter l'activité, les ressources en fonction des changements
- Animer le progrès continu

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…

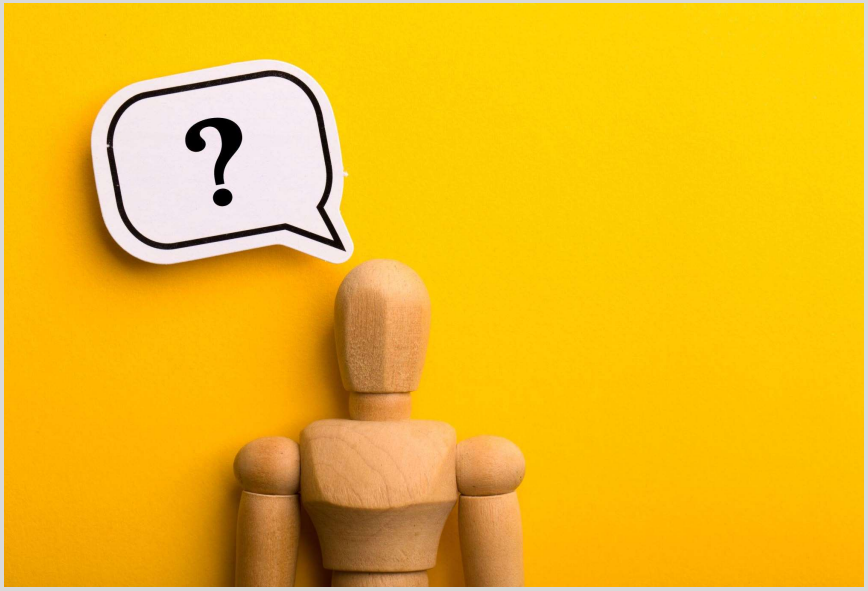
« Le Management est isolé»
Manque de direction, de communication et de « sens »

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

CAMCo

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 <u>sollicite l'engagement</u> des contributeurs, au lieu <u>d'imposer une marche à suivre</u>.



Check Point: différence avec notion de Leader

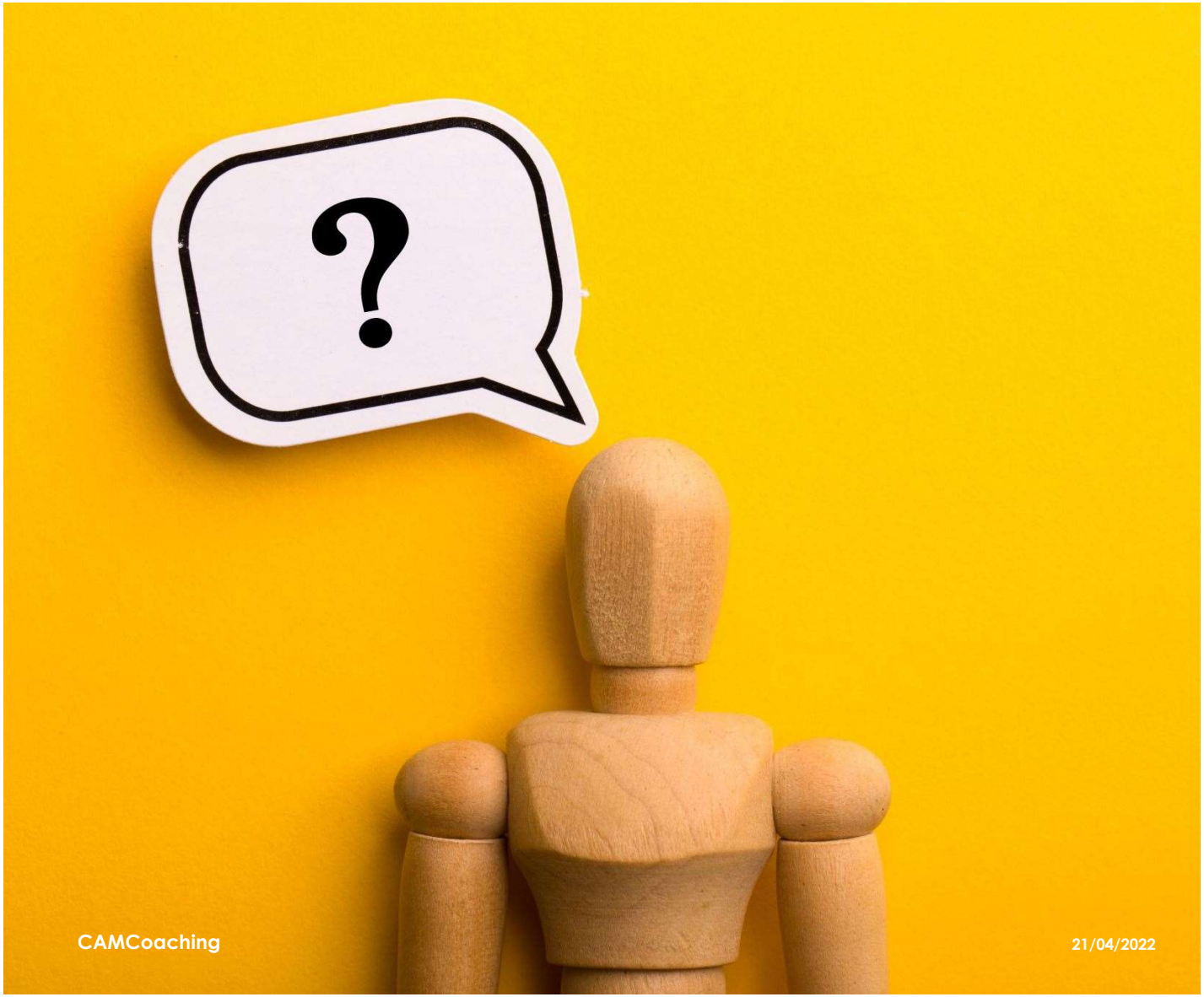
	MANAGER	LEADER
POUVOIR	**Désigné** par la hiérarchie, imposé à l'équipe Pouvoir officiel et organisationnel **Autorité formelle** **Supervise, encadre**	**Reconnu** comme tel par les membres de l'équipe et ses pairs sans qu'il ait un pouvoir hiérarchique sur eux. **Pouvoir relationnel.** **Autorité d'influence.**

	MANAGER	LEADER
SA VISION	**Vision à court terme** : il sait ce qu'il doit faire ici et maintenant. Développe l'existant, le présent ; Vision orientée vers un résultat à court terme. **Le comment** faire pour parvenir à l'objectif. **Plutôt gestionnaire**, il relaie la stratégie avec les objectifs groupe au sein d'une organisation établie. Vision partielle de son périmètre au sein d'un système complexe. Appréhende un environnement proche	Le comment faire pour **créer de la valeur, de l'amélioration continue**. **Remet en cause l'existant** ; vision orientée vers un résultat à long terme, vers l'avenir. **Vision globale** qui intègre l'action dans l'évolution du système global. Appréhender une population d'ensemble. Impulse le changement par rapport à l'existant par des alternatives créatrices.

Check Point: différence avec notion de Leader

	MANAGER	LEADER
SAVOIR FAIRE	**Coordonne, délègue, fait respecter les règles, commande.** Maintient et alloue les ressources. Agit selon le plan et les buts de l'entreprise. Pilote par des plans d'actions, planifie, suit, contrôle et fait confiance. Réalise, fait ce qu'on lui demande. **Transmets du savoir-faire.**	**Inspire, stimule et agit selon sa vision, ses propres buts.** Incite à la créativité et à la prise de risque, favorise l'autonomie. Fait confiance, fait grandir. Décide, sort et fait sortir du cadre de référence. Donne du sens aux actions par une image attrayante qu'il donne de l'avenir. Transmets du savoir être. **Utilise le savoir des autres et les fait fructifier en développant l'intelligence collective.**

	MANAGER	LEADER
SAVOIR ÊTRE	**Avec ou sans charisme et plutôt rationnel, plutôt réaliste.** Assume ses responsabilités, sûr de lui, sérieux. Est attentif aux détails. S'attache à développer le travail en équipe. **Flexible et porté sur l'efficacité du collectif.**	**Focalisé sur les individus, les interactions et le bien-être de l'équipe.** Avec du charisme et plutôt intuitif. Fait preuve de convictions et de passions [impliqué]. En accord profond avec ce qu'il exprime parce qu'il connaît ses limites. Assume pleinement ses responsabilités. Raisonne sur la base de la performance durable. **Catalyseur et fédérateur.**



CAMCoaching

21/04/2022

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 :

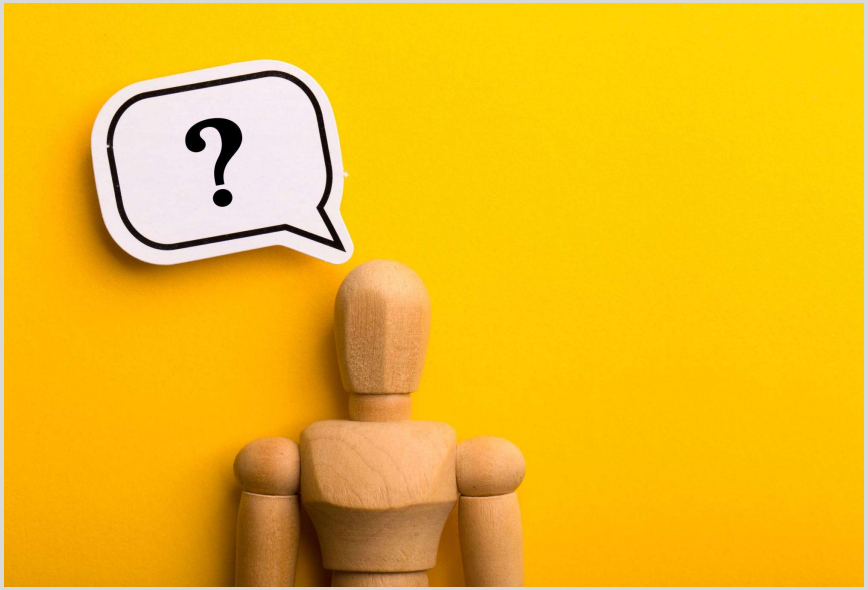
- Très peu présent, laisse faire, exprimant ainsi la confiance accordée
- Indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et méthodes
- Le suivi et le contrôle sont ponctuels et selon un calendrier préétabli
- Accepte les suggestions 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 • Persuasif
Intermédiaire	• Directif/participatif • Persuasif
Expérimenté	• Délégatif/participatif • Persuasif

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

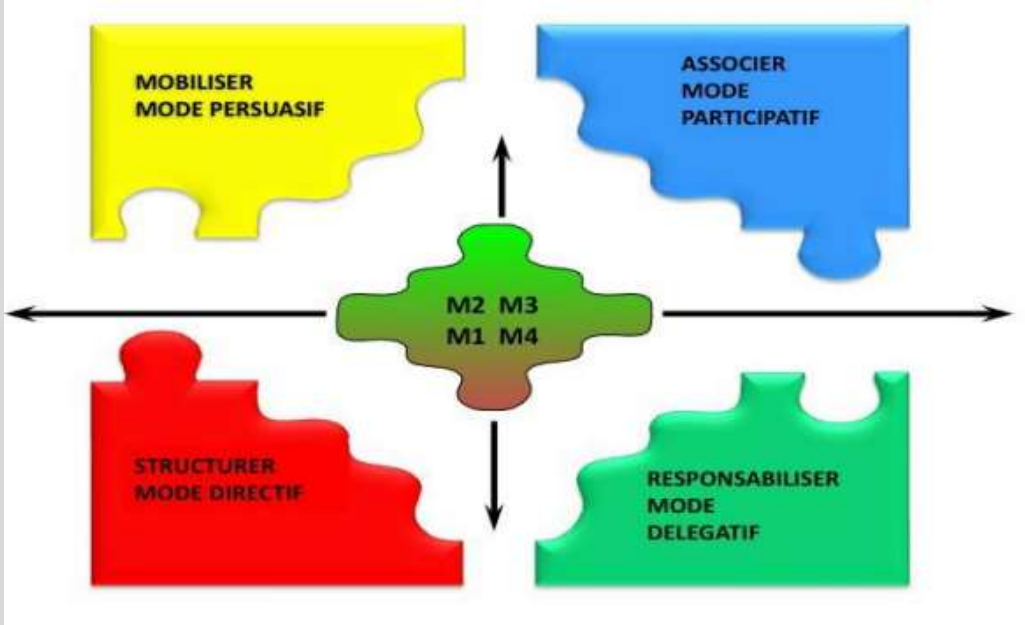
Dépendant aussi du niveau d'autonomie de la personne: vous pouvez avoir une personne « expérimenté » mais pas ou peu autonome

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?

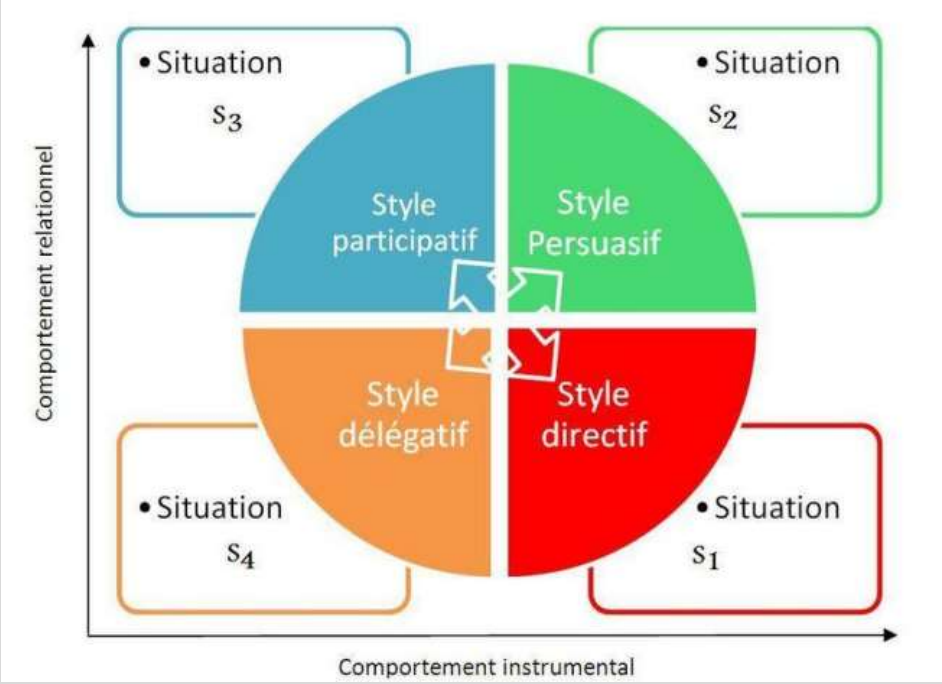
En fonction du niveau de motivation => Adaptation du style de management



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.

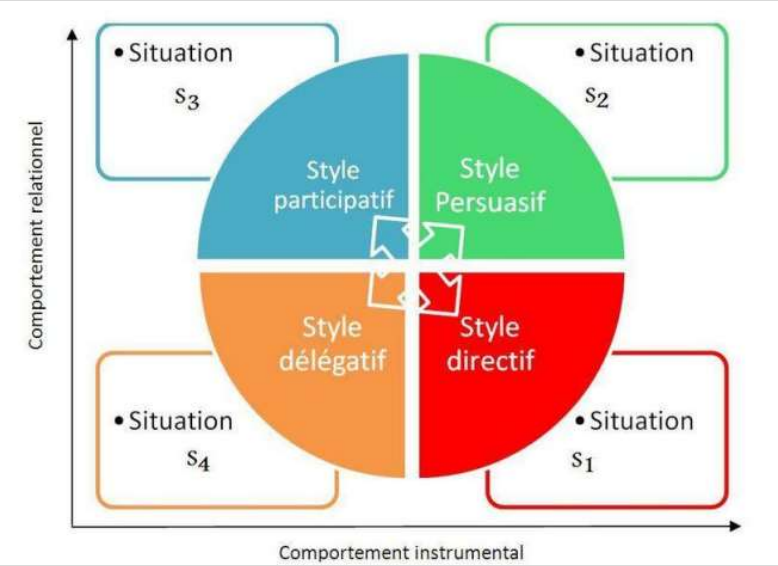
Diriger (S1) - Les leaders dictent à leur population exactement ce qu'il faut faire et comment le faire.

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.

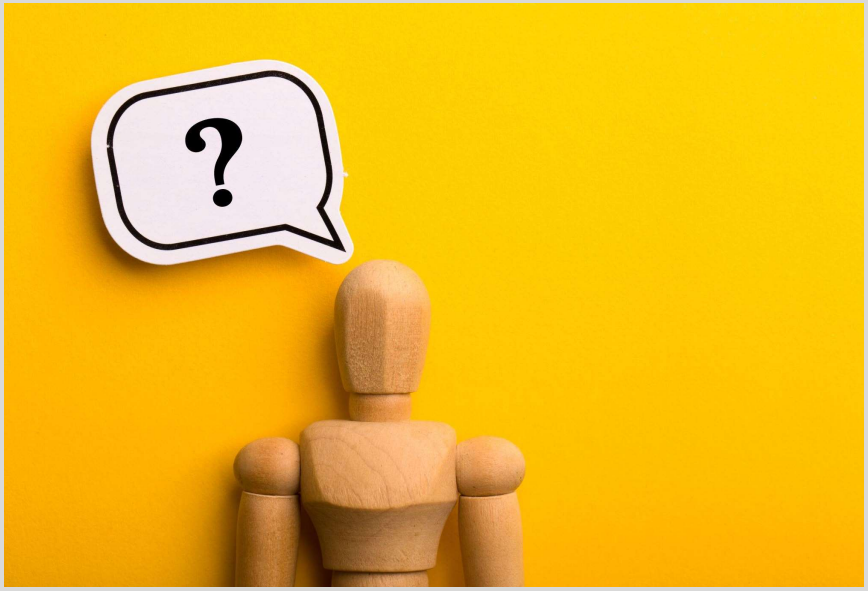
EN RESUME:

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?