



MANAGEMENT

DIFFÉRENT





# A LA POURSUITE DES OBJECTIFS TOUT EN IDENTIFIANT ET METTANT À PROFIT LES ATOMES CROCHUS, LE MANAGEMENT DIFFÉRENT, EST L'APTITUDE DU MANAGER À TRANSFORMER LES DIFFÉRENCES EN ATOUITS.

« POUR ATTEINDRE LEUR BUT, IL FAUT QUE LES MEMBRES DU GROUPE S'OCCUPENT D'ABORD D'EUX-MÊME. MAIS POUR UN RÉSULTAT OPTIMUM... IL FAUT QU'UN MEMBRE DU GROUPE S'OCCUPE DE LUI-MÊME ET DU GROUPE. » ADAM SMITH

Le rôle du cadre a profondément changé. La complexité de la situation organisationnelle et humaine s'ajoute à des restructurations successives. Ceci va l'amener à ne plus pouvoir compter sur une technique de management apprise, mais sur sa propre créativité et originalité pour répondre rapidement aux besoins multiples de manière pertinente.

C'est le management différent.

On pourrait définir ce dernier de la manière suivante: c'est la capacité à répondre à chaque situation par une réaction rapide, adéquate et cohérente avec la ligne directrice de l'entreprise, et non à des schémas préétablis (directives, réponses standardisées...).

Dans cette philosophie, l'humain (client, collaborateur...) occupe une place centrale dans cette réflexion. Le manager lui-même est une pièce essentielle du « puzzle ».

Le but est de rendre le manager à la fois autonome et performant. C'est dans cette démarche que s'inscrit la notion de « cadre-accompagnant (manager-coach).

## Une formation-vision-adaptation et non une nouvelle méthode !

Nous ne vous proposons pas un nouveau dogme. Simplement une approche différenciée basée sur l'observation des

chamboulements constatés dans les structures organisationnelles d'aujourd'hui.

Il n'est en aucun cas question de nouvelle méthodologie, mais bel et bien d'adapter les stratégies de management éprouvées aux différentes typologies des acteurs concernés pour l'atteinte des buts menant aux résultats attendus.

Jusque là rien d'incroyable me direz-vous... Et si je vous dis que pendant un cycle complet du processus d'objectif chaque personne se sent en parfaite adéquation avec elle-même, le groupe et l'entreprise?

Allons plus loin... Elle devient impatiente de recommencer. Bonus, elle se surprend à se laisser évoluer.

Nous parlons ici de cognition managériale et voici nos axes-clés pour cette formation:

1. **Autonomie** (discernement, responsabilité indiv., ouverture et expression de soi).
2. **Performance** (objectifs de l'entreprise, mobilisation, développement des équipes).

Les constantes de l'équation sont:

Les différents modèles de management + les stratégies de management + le leadership + les outils du coaching + qui sont les personnes + les bases d'un groupe + les valeurs + des critères mesurables

=

MANAGEMENT DIFFÉRENT / EFFICIENT

# CONSTAT: BOULEVERSEMENT DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL



## Les conséquences humaines de l'entreprise

En réalité, les changements de l'organisation du travail ont un impact direct autant pour le collaborateur que pour le manager. Les conséquences se déploient sur :

1. **Axe technique et technologique** : polyvalence, comprendre les activités en amont et en aval, adaptation aux besoins, rapidité accrue, augmentation de la charge de travail, rationalisation des flux... (cf. Potentiel humain et changement organisationnel, Employeur Suisse 2, 18.1.96, pp. 78-82)
2. **Axe personnel** : exposition personnelle beaucoup plus forte, avec responsabilités accrues, vision plus globale, communication plus importante... Ces incidences ne ménagent ni les cadres ni les collaborateurs.

## Incidences pour tous les collaborateurs

A chaque modification des besoins (organisation ou/et client), à chaque innovation dans le processus, une réaction rapide et appropriée est indispensable. Ceci nécessite donc une vigilance permanente de la part du collaborateur et un temps de réaction de plus en plus court dans le marché actuel.

Par ailleurs, le collaborateur peut de moins en moins compter sur le support de son supérieur, engagé lui-même sur plusieurs fronts à la fois. Il est donc invité à décider, à assumer ses responsabilités, voire à anticiper.

Il est donc mis à découvert. Dans une organisation pyramidale, il était inséré dans des structures et processus qui définissaient son activité et la manière de la réaliser. Dans l'organisation en flux, ses compétences et incompétences vont être mises à jour. On va lui demander une responsabilité accrue, des capacités d'adaptation, d'anticipation, d'improvisation, de coordination, ainsi qu'un esprit d'initiative et d'équipe dont il avait moins besoin précédemment.

### Incidences pour le manager

La structure a un besoin nettement diminué de relais entre la direction et la base. Les coûts et les effectifs doivent être réduits. Les collaborateurs auront à contribuer plus fortement, en quantité et en qualité pour le résultat final. Les cumuls de

fonction ne sont plus exceptionnels. Là où un manager gérait 10 personnes, on lui demande aujourd'hui d'en gérer 20, 50 ou 100. Les responsabilités augmentent, les activités se multiplient.

Ajoutons à cela que la stratégie de l'entreprise n'est pas toujours claire. Les partages de responsabilités étant nouveaux, ils ne sont pas très précis et créent un climat d'insécurité. Les cahiers des charges souvent source de rigidités sont devenus obsolètes. Le manager doit prendre des risques qu'il n'avait jamais eu à prendre auparavant.

La notion de performance se conjugue avec des conséquences directes sur l'avenir professionnel et la rémunération. Les managers se sentent de plus en plus sur un siège éjectable, d'autant plus qu'ils n'ont guère été préparés à ce rôle nouveau. Ils ont moins d'opportunités intermédiaires pour se former au niveau du management. Les activités sont intégrées, voire regroupées. Dès lors il n'est plus possible de maîtriser toutes les activités (méthodes).

Le manager va devoir s'appuyer beaucoup plus que par le passé sur ses capacités personnelles (coordination, enthousiasme, leadership, communication...) pour gérer et mobiliser ses équipes.

La polyvalence vs la spécialisation devient un atout majeur. De même que la capacité à analyser et gérer des situations complexes qui devient le "must" pour progresser professionnellement.

# LES POINTS CLÉS DE LA FORMATION

## NOUS MOBILISONS UN DÉVELOPPEMENT SIMULTANÉ DU MANAGER ET DE SON ORGANISATION

### Définition de la cognition managériale :

La cognition est liée à la pensée ou à la connaissance. Le plus souvent, elle désigne une fonction particulière à laquelle sont associées des activités ou des processus se rapportant à l'intelligence humaine. De façon générale, l'étude de la cognition concerne le traitement de l'information et les connaissances qui le permettent ou qui en résulte.

L'approche cognitive se distingue par deux niveaux d'analyse :

**Le niveau individuel ou managérial**, la cognition managériale est étudiée individuellement. Elle se base sur l'idée que l'étude du processus mental du dirigeant permet de mieux anticiper le processus d'élaboration de sa stratégie.

**Le niveau organisationnel ou collectif**, l'organisation est considérée ici comme un ensemble d'individus en interaction.





**IT'S TIME  
FOR A  
NEW JOB**

# LE MANAGER AUTONOME

Le manager est de plus en plus seul face à ses décisions et à son équipe.

Nous travaillons sur 3 axes pour être à l'aise dans le nouvel environnement :

- ▶ Discernement ;
- ▶ Responsabilité individuelle ;
- ▶ Ouverture et l'expression de soi.

## Le discernement

C'est la capacité à évaluer la situation et à réagir de la manière la plus adéquate. Pour cela, un atelier workshop pour :

- ▶ Bien se connaître : identifier ses forces, ses faiblesses, ses motivations et ses valeurs de référence. Favorise l'évaluation de son niveau de compétence face à un problème, de connaître ses limites à ne pas transgresser. Cette démarche de connaissance donne le cadre de référence dans lequel l'évolution se fait sans craintes.
- ▶ Etre centré : être suffisamment conscient de soi-même pour ne pas prendre sur soi les problèmes. Plus l'individu est centré, et moins les tempêtes extérieures influencent son esprit. Contribue à maintenir une distance avec les problèmes. Ainsi, il aura plus de chances de garder son calme et d'appréhender l'environnement de manière plus globale. Ceci participe à l'aspect visionnaire tout en s'appuyant sur la réalité.
- ▶ Objectiver l'environnement, les problèmes : appréhender l'environnement de manière réaliste et pondérée. Evaluer les besoins de son poste, de sa hiérarchie, de ses collaborateurs, de ses clients sera très utile pour y parvenir. Garantir une définition des objectifs à atteindre, tant au niveau de la quantité que de la qualité.

## La responsabilité individuelle

Dans cet environnement, chacun doit devenir responsable de sa vie. "Comment puis-je participer à la résolution d'une difficulté ou d'un conflit ?" devient la question-clé.

Pour y répondre, nous proposons de créer son profil dans ces 3 directions :

- ▶ Oser décider, afin de ne pas hypothéquer les chances de succès de l'entreprise, ni entraver l'activité des autres ;
- ▶ Assumer sa décision, avec tous les risques que cela comporte. Les risques peuvent aller du succès à l'impopularité, voir à l'échec total ;
- ▶ Responsabiliser et rendre autonome ses collaborateurs : le but est d'atteindre le rôle du manager qui fait confiance à ses collaborateurs et leur donne les moyens de réaliser leurs objectifs. Il partage avec eux la responsabilité des activités, voir le pouvoir (empowerment).

If you never try  
You'll never know!





**IT'S TIME  
FOR A  
NEW JOB**

# LE MANAGER AUTONOME

Le manager est de plus en plus seul face à ses décisions et à son équipe.

## Ouverture et expression de soi

Ici on prend en compte et on comprend la réalité et les besoins de l'environnement afin d'y répondre en parfaite conscience et transparence. Ce critère déterminera de plus en plus clairement le succès du management défini. Prudence, car l'ouverture de soi génère les échanges, le partage, la créativité. Il s'agit toutefois de ne pas perdre de vue les objectifs de sa fonction.

C'est pourquoi, nous proposons un travail dit « laboratoire » pour créer, développer, ajuster et entraîner ses expressions et ouvertures. Ce que nous visons à atteindre dans :

L'ouverture : prise en compte de l'autre (collaborateur, client, hiérarchie, fournisseur, concurrent, collègue...). Ceci passe par l'écoute, qui est souvent négligée (écouter pour comprendre et non pour répondre!).

Cette ouverture contribue à la compréhension et à l'intégration de cette multitude d'activités diversifiées et hétéroclites. La démarche ici est de permettre de s'adapter plus rapidement et facilement aux changements accélérés du marché et de la technologie et dans certains cas à anticiper.

L'expression de soi : Il s'agit là de répondre aux besoins, mais aussi de créer une dynamique positive autour de soi. Ceci passe par la reconnaissance de l'autre, l'encouragement et la stimulation. Généralement, le manager occulte ses sentiments et privilégie la rationalité.

Or, cela fait partie intégrante de la personnalité. D'ailleurs, les sentiments de colère, de déception... sont très souvent exprimés. Alors, pourquoi ne pas exprimer les sentiments positifs ? Aimer son métier, aimer son entreprise, aimer ses clients, aimer son équipe participent certainement au succès du cadre. Ce dernier passe tellement de temps dans sa vie professionnelle. L'exercice ici est de trouver du plaisir qui donnera un sens aux sacrifices consentis.



# LE MANAGER PERFORMANT

Dans le système où nous évoluons, la performance est indiscutable et indispensable



## Prendre en compte les objectifs de l'entreprise

C'est au moyen du « carnet de bord » que nous allons identifier et prendre en compte la mission réelle de l'entreprise, de ses performances, de ses compétences-clé. Il est essentiel pour un management performant de « croire » dans l'entreprise, ses produits, son management, d'adhérer à la ligne directrice, de rechercher la satisfaction totale et durable de ses clients, de construire des relations constructives et de garder une vision d'ensemble en maintenant une distance avec les événements.

## Mobiliser et développer ses collaborateurs

C'est au travers des activités de groupe que nous allons découvrir et ainsi sélectionner les outils adéquats pour croire en ses collaborateurs et avoir confiance en eux, car c'est déterminant pour le succès. Le but est de connaître les compétences réelles de ses collaborateurs, de construire une équipe en valorisant les forces et en jouant sur la complémentarité des individus. Il est tout aussi important de tenir compte des doutes, inquiétudes, incertitudes qui bloquent les collaborateurs. Le succès du manager sera cependant plus que jamais celui de son équipe.

## Le développement du management

Le travail de développement concerne autant l'entreprise que le manager lui-même.

Nous allons fixer notre attention au niveau du manager en tant qu'individu

Le manager, comme tout individu, est le premier acteur de son propre développement. La meilleure façon de se développer résulte de l'expérimentation concrète, des difficultés affrontées et surmontées. Les périodes de tensions internes, de difficultés, de troubles peuvent être des occasions de mieux se connaître, de développer son autonomie, de faire le point sur sa carrière, de se développer.

L'objectif ici est d'éviter une première réaction de fuite ou de recherche de solution à l'extérieur.

C'est au travers d'une activité de narration que nous allons entrainer la victoire face à la frustration, l'analyse des causes réelles et à dégager les éléments qui peuvent être formateurs. L'auto-analyse de ses compétences est l'action qui permettra une évaluation de ses besoins en formation par ex.



# LES OBJECTIFS ET POINTS FORTS DE LA FORMATION



## Objectif de la formation

Au terme de la formation le-la participant-e, bénéficiera des outils, techniques, stratégies, modèles et processus visant à améliorer la performance, l'efficacité de l'organisation pour le management différent dans un cadre bienveillant, respectueux et constructif qui tient compte des individualités et des compétences de chacun-e.

## Points forts de l'expérience

La mobilisation et le développement du potentiel humain devient la clé pour faire face à cette période de mutation tant organisationnelle que culturelle. Le bien-être et la performance ne se révèlent pas nécessairement des objectifs contradictoires. Vous êtes l'atout majeur de l'entreprise pour réaliser ces changements. Cette approche de « coach » vous permettra de répondre en mode « différencié » et pertinent aux situations complexes que vous allez rencontrer. Vous serez invité à l'expérimentation, au développement personnel.

## Vos bonus

Vous remettrez l'humain au cœur du projet de l'entreprise et deviendrez un facilitateur et un accélérateur de projet, vous générerez une équipe composée d'une pluralité de personnes et autant d'individualités (senior, junior, homme, femme, ouvert, réservé, mature, jeune, avec une vision globale ou plutôt le sens du détail, avec une certaine assurance ou des doutes à rassurer). Au-delà de vos savoir-faire techniques, vous serez capable de faire appel à votre savoir-être relationnel pour comprendre les personnalités, forces et besoins de chacun.

Vous favoriserez une mobilisation inclusive s'appliquant à identifier les motivations individuelles afin de relier les individus à l'équipe et ses objectifs. Les motivations personnelles sont autant de points d'accroches pour votre management. Une stratégie de mobilisation inclusive qui favorisera un cadre de travail bienveillant, respectueux et constructif. Elle permettra aux collaborateurs, dont les intérêts personnels sont pris en compte, de s'engager et d'être challengé au service des intérêts du collectif.

Vous Impulserez un management commun, car c'est l'ensemble de l'organisation qui gagne à favoriser un management différencié, prônant le respect de tous et s'adaptant aux personnalités de chacun. L'intégration de cette faculté dans la culture managériale servira pleinement l'atteinte des objectifs. C'est aussi bien l'accueil, l'intégration, la cohésion et la régulation au sein de la « bulle » de l'entreprise qui vont en recueillir les effets positifs. Etre plus attentif aux individus et intégrer leurs spécificités propres optimisent la « réussite des castings » et l'anticipation des modes de suivi.





# MODALITÉS

## Public

Toutes personnes, cadres ou responsables, avec une fonction de conduite et gestion d'équipe dans les domaines du service, administration, industriel, technique, ingénierie ou informatique.

## Prérequis

Il n'y a pas de conditions spécifiques. Nous recommandons un minimum de 3 années d'expérience dans des fonctions liées à la formation. Ceci dans le but de favoriser une dynamique de formation et de groupe positive.

## Durée de la formation

24 heures sur 3 jours

Maximum 12 personnes