



Le Manager : un Superman ou une Superwoman ?

Cette manière un peu légère d'introduire notre propos est une façon de pointer l'étendue des compétences d'un encadrant. C'est un poste, riche, diversifié, complexe, qui implique des compétences métier, d'organisation et de management. Le manager se doit de piloter tout autant une activité que le collectif de travail qu'il encadre.

Son champ d'action, recouvre des actions aussi diverses et complémentaires que :

- définir des objectifs, les suivre, les évaluer et mettre en œuvre des plans d'action d'ajustement,
- animer individuellement et collectivement l'équipe par des moyens choisis et spécifiques, comme animer des réunions, conduire des entretiens ou déléguer,
- impulser les changements d'organisation et mobiliser son service sur une mise en action efficace,
- développer tant les compétences professionnelles que la maturité relationnelle des personnes et du groupe,
- créer et maintenir des conditions de vie au travail satisfaisantes pour favoriser la motivation et éviter les RPS dont le stress.

Notre liste n'est pas close, car il faudrait y ajouter les nuances et les croisements : entretien d'activité, entretien de régulation, entretien de recrutement, entretien de professionnalisation, management hiérarchique, management transverse, management en projet etc.

Mais notre propos n'est pas d'être exhaustif, il vise juste à positionner l'esprit de « La lettre du manager ».

Nous souhaitons aborder avec vous des thématiques rencontrées chez nos clients et nous faisons le pari que certaines situations auront du sens pour vous et vous aideront à prendre du recul sur votre quotidien riche en actions et en émotions.

Le sujet du mois de mars : **Evaluer les compétences managériales**

La question de l'évaluation est toujours une question délicate et plus encore lorsqu'elle porte sur des processus humains. En effet dès que l'on aborde des contenus qui relèvent de sciences dites "molles" la difficulté de mesurer s'accroît encore.

Alors quoi faire ? Maintenir l'idée d'évaluer les capacités à manager ou l'abandonner parce que jugée trop complexe.

Personnellement je pense que dans un souci d'efficacité et de bien-être, il est utile d'évaluer les capacités à manager. Cette façon de voir je l'ai construite au fil de vingt années de pratique. Ce sont les questions des responsables eux-mêmes et des dirigeants, qui m'ont conduit à réfléchir et mettre en œuvre les principes de travail que je me propose de partager avec vous dans cette lettre.

Je développerai mon propos en deux temps, tout d'abord dans un 1^{er} temps je pointerai les divers intérêts qu'il y a à évaluer le management : intérêts pour le manager lui-même, pour les équipes, pour l'organisation, pour les résultats, puis dans un second temps, je m'intéresserai à « comment faire de l'évaluation un procédé utile et efficace ». Dans la démarche que je déploie, il existe quelques caractéristiques majeures, se sont-elles que je présenterai.

Les intérêts d'évaluer les pratiques managériales



J'en vois les 2 premiers portent sur le manager

- Le premier, est l'importance de la dimension managériale dans la production de ses résultats.
- Le second parce que c'est un moyen de prendre soin de lui et d'éviter qu'il ne s'épuise.
- Le troisième, porte sur les équipes. Le manager a un impact important sur les personnes qu'il encadre.

Les autres intérêts portent sur l'organisation

- Sans évaluation, il n'y a pas de plan d'action efficace. Le quatrième intérêt de l'évaluation est qu'elle permet d'identifier si besoin, les actions prioritaires à mener.
- Le cinquième intérêt est lié à la place cruciale des différentes postures managériales dans nos organisations. Quel que soit les choix retenus : organisation pyramidale, matricielle, en mode projet, c'est par les maillons managériaux que s'organise et vit la structure de l'entreprise.

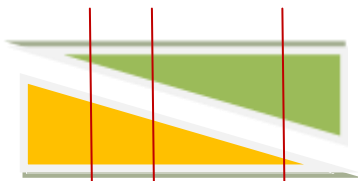
Quelques mots pour étayer chacun

1er intérêt - L'importance du management dans l'atteinte des résultats

Manager c'est un mix compétence qui articule la compétence métier à une compétence relationnelle.

La confiance en soi, la compréhension de soi et des autres, la qualité du lien, de sa communication avec son équipe et les autres services contribuent autant que la dimension technique à faire « un bon manager ».

Ainsi, on voit mal comment on pourrait se passer lorsque l'on recherche de l'efficacité, de bien connaître et de bien comprendre une composante aussi essentielle.



Le management : **un mix compétence**

1 —————> 10 La légitimité d'un manager s'articule toujours autour d'une combinaison de deux compétences : une compétence métier et une compétence humaine. Il y a un dosage spécifique de ces deux dimensions selon les postes.

2ème intérêt - Pour le manager lui même "

La plupart des responsables n'ont pas été formé au management, ils accèdent à la responsabilité managériale en cours de vie professionnelle. C'est une évolution classique que l'on propose à des collaborateurs que l'on estime "bons" dans leur métier et que l'on veut fidéliser.

Pourtant, Il y a une différence importante entre ce qu'ils savent faire et ce qu'ils devront faire. Ce n'est pas une différence de niveau qui s'engage mais une différence de nature. Les facteurs clef de succès de l'humain n'ont pas de communauté avec ceux qu'ils maîtrisent au plan technique. Il y a même des processus de travail où les conditions de réussite seront opposées. Lorsque l'on aborde de tels cas, les managers comprennent alors combien, cette méconnaissance si elle persistait serait un facteur d'inefficacité, voire d'usure.

L'évaluation permet d'identifier les écarts entre le niveau de la personne et ceux requis dans les nouvelles responsabilités.

Lorsqu'un manager est récemment nommé, dans les premiers temps on parle du « **complexe de l'imposteur** » ; car bien que la personne soit en poste, bien que l'on estime qu'elle a le potentiel, sa compétence n'est pas encore tangible, elle le deviendra lorsqu'elle aura géré avec succès les situations qu'elle rencontre.



3ème intérêt - Le bien-être et l'efficacité qu'il génère autour de lui

La fonction managériale est toujours au cœur de réseaux relationnels multiples. En devenant manager notre responsabilité va au-delà de notre propre personne. Par notre rôle, nous impactons l'ambiance de travail et les résultats concrets des collectifs de travail dans lesquels nous intervenons. Le manager n'est pas seul responsable, ni plus responsable que les autres, mais sa position en fait un acteur majeur.

Lorsque l'on observe la dynamique d'une équipe, on voit que le curseur peut aller du plus positif : solidarité, coopération, implication, prise d'initiative, à des situations dégradées : stress, souffrances, démotivation ou tensions.



En donnant au manager les ressources dont il a besoin pour aborder les composantes particulières de son équipe on évite des maladroites.

Un grand nombre de situations délicates et de conflits vécus par les managers naissent de ces méconnaissances. Les lever, donner une conscience claire de ce qu'il convient de mettre en œuvre dans leur contexte, leur permet de s'engager efficacement.

4ème intérêt - Sur les leviers d'action

Comment agir si on ne dispose pas d'éléments clairs, pour piloter un changement ou une progression. Que veut-on vraiment cibler? Qu'est ce qui est déterminant? Qu'est ce qui marche bien? Qu'est ce qui est non opérant? Sans identifier ces données, on ne pourra pas agir avec efficacité et les actions engagées risquent de ne pas apporter les réponses espérées.

L'évaluation est le premier temps de l'action.

5ème intérêt - La place cruciale des postures managériales dans les organisations



Management hiérarchique, management transversal, management projet, management réseau, tous ces mécanismes de coordination co existent et se complètent dans les organisations actuelles.

Chaque modalité s'alimentent de leviers humains spécifiques, ce qui est utile en hiérarchique est en partie différent du transverse, du projet ou du réseau. Repérer pour chacun les facteurs d'efficacité qui font la différence permet à une personne donnée de bien investir son énergie et d'être capable de passer d'un mode d'encadrement à un autre, quand son poste le nécessite.

L'évaluation, c'est donc une voie pour des pratiques managériales efficaces, mais

Qu'entend-on par évaluation ?

Si on part de la définition académique évaluer c'est « déterminer la valeur de quelque chose », la chiffrer.

Ce sens convient tout à fait au travail qui est fait, cependant ce qui est particulier dans ma pratique porte sur le comment. L'évaluation est un **processus collectif** qui est **continu**.

Voyons ce que ces mots sous-tendent

Processus collectif

« Les valeurs » celle du départ et celle à atteindre seront identifiées par l'ensemble des personnes concernées. Elles auront à s'accorder.



Cette qualification ensemble est déterminante, car plus encore que le chiffrage, c'est l'échange et ce qu'il fait émerger qui est intéressant.

On retrouve le collectif, dans le fait que l'on n'évalue pas une personne seule, mais qu'on la resitue dans son système organisationnel. L'évaluation implique que l'on prenne en compte l'environnement, les contraintes, les relations, les principes de fonctionnement, les pratiques, les normes, tout ce qui caractérise de ladite structure.



Le résultat quel qu'il soit se construit toujours dans l'organisation et les interactions ; il faut donc penser à intégrer tous les éléments importants.

Dans la mise en œuvre du plan d'action on va retrouver cette logique, si les personnes ont à voir avec le problème elles l'ont aussi avec la solution.

On va associer dans le cheminement tous les acteurs coproducteurs du résultat. Identifier leur rôle, leurs responsabilités, les actions concrètes qu'ils devront mettre en œuvre pour que ça marche.

Nous venons de voir en quoi, l'évaluation est un processus collectif, voyons maintenant en quoi ce processus est **continu**.

Processus continu

On parle de continuité parce qu'il y a un pilotage concret avec des boucles de rétro action, qui permettent par un retour régulier de faire vivre les évolutions.

L'intérêt de l'évaluation en clarifiant ce qu'il convient de faire différemment permet ensuite d'observer et d'interagir. C'est donc tous « les jours » que l'ajustement se fait.

Les points bilan, qui sont fait pour visualiser les avancées, ne sont possibles que parce qu'ils sont nourris par ce pilotage quotidien.



Evaluer c'est voir clairement le chemin à parcourir, la part chacun et faire vivre de manière dynamique ce processus.

En abordant l'évaluation ainsi, on arrive à en faire un vrai levier, une voie pour viser bien être et performance.

A réfléchir



« On ne peut évaluer ses compétences dans un domaine que l'on ne connaît pas. »

Jean Louis Etienne
(1946)

Médecin et explorateur Français



Des idées, des questions :

Contactez nous sur notre site internet <http://www.impulsion-formation-conseil.com>

Impulsion Formation Conseil

Christine Emptaz - Sabrina Zorzetto