LA BOÎTE À OUTILS

DU MANAGER DE MANAGERS

André Hamayon
Jacques Isoré
Jean-Pierre Testa

62 outils clés en main
+ 3 vidéos d'approfondissement

DUNOD

Crédits iconographiques

Dossier 1 : ©yellowj - stock.adobe.com ; Outil 2 : ©Comauthor - stock.adobe.com ; Outil 3 : ©FotolEdhar - stock.adobe. com ; Cas outil 3 : ©www.javitrapero.com ; Outil 5 : ©mybaitshop - stock.adobe.com ; Outil 7a : ©popaye - stock.adobe.com ; Outil 9 : ©Andrey Popov ; Outil 15 : ©Iconimage ; Outil 16 : ©DOC RABE Media - stock.adobe.com ; Dossier 3 : ©Andrey Popov ; Outil 20 : ©artinspiring - stock.adobe.com ; Outil 23 : ©ilyakalinin ; Outil 28 : ©smirnovphoto.com : Dossier 4 : ©Darkmedia ; Outil 28 : ©smirnovphoto.com ; Outil 30 : ©Kenishirotie - stock.adobe.com ; Outil 32 : ©ibreakstock - stock. adobe.com ; Dossier 5 : ©contact@artsilense.com ; Outil 38 : ©peshkov - stock.adobe.com ; Outil 41a : ©Edvard Molnar - stock.adobe.com ; Dossier 6 : ©olly - stock.adobe.com ; Dossier 7 : ©Sutee - stock.adobe.com ; Outil 51 : ©contrastwerkstatt ; Outil 55 : ©Vectorovich - stock.adobe.com ; Dossier 8 : ©wei - stock.adobe.com ; Outil 58 a : Alessandro Pintus ; Outil 58 b : Elnur Amikishiyev ; Outil 62 : © chaiyapruek – stock.adobe.com

The Noun Project : Outil 6 © H Alberto Gongora, © Vectors Market, © Vectors Market ; Outil 8 : © Illarion Gordon, © andriwidodo ; Outil 18 : © Dinosoft Labs, © Summer, © Oksana Latyesheva, © dilakuscan, ©Misha Petrishchev ; Outil 30 : ©Gregor Cresnar, © Adam Mullin, ©Dinosoft Labs ; Outil 31 : ©fahmionline, ©Guilhem M ; Outil 35 : ©Rflor, ©bryan mcc ; Outil 56 : ©gilbert bages, ©Luis Prado ; Outil 61 : ©Arthur Shlain, ©Vectors Market

Mise en page : Belle Page
Conception de couverture : mokmok.agency

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, 2018, 2019, 2023 pour cette nouvelle présentation
11, rue Paul-Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-084966-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

En premier lieu, nos remerciements vont à Odile Marion, Directrice Editoriale chez Dunod, pour la confiance qu'elle nous a accordée en validant l'écriture de ce livre.

Je remercie chaleureusement :

Mes fils, Mickaël et Julien, pour ce qu'ils sont devenus, l'amour qu'ils me portent et leur soutien.

Gérard Collignon, patron de Kahler Communication, qui m'a formé à la ProcessCom et qui nous a autorisés à utiliser le modèle dans cet ouvrage.

Mes clients qui m'ont fait confiance pour les accompagner.

Jean-Pierre Testa

Je tiens à remercier :

Jacqueline, mon épouse, pour le soutien constant qu'elle m'apporte, ma fille Anne et mon petit-fils Raphaël pour ce qu'ils sont et l'amour qu'ils me portent.

Jean-Pierre Testa, pour son amitié et le plaisir que j'ai à coopérer avec lui depuis près de 20 ans.

Gérard Collignon, non seulement parce qu'il m'a formé en même temps que Jean-Pierre Testa, mais pour tout ce qu'il m'a apporté depuis 20 ans.

Tous ceux qui m'ont inspiré et influencé et qui m'ont fait devenir ce que je suis.

Tous mes clients pour leur confiance et les participants à mes séminaires pour ce qu'ils m'apportent par leurs questions et nos échanges.

André Hamayon

Je remercie vivement :

Nathalie, Marlène et Brice, toujours présents dans mon cœur et mes pensées.

Monique Charfi, Philippe Hulot, mes deux premiers managers de managers, feu Roland Grépon et Mireille Bordet, mes deux premiers managers, tous les quatre m'ayant permis de devenir manager puis manager de managers au Printemps.

Tous ceux qui m'ont accordé leur confiance pour les accompagner dans ma vie professionnelle et parmi les plus récents Cyrielle Vandenbroucke, Stéphane Schropfer, Didier Brizard et Stéphane Haug, managers de managers chez HOMEBOX, et Laurent Diogo, Franck Ifrah et Eric Mourin, managers de managers chez ECOLAB PEST.

Jacques Isoré

Préface

Passer du management d'une équipe opérationnelle, un management de première ligne, au management de managers est un changement significatif de positionnement. Après une longue expérience de management opérationnel d'une équipe de consultants, je me suis aperçu personnellement que l'expérience de manager de première ligne ne prépare pas forcément, en tout cas pas complètement, à ce nouveau rôle. Les deux rôles requièrent en effet des talents différents.

Être manager des managers, c'est accepter de ne plus être celui qui pilote directement la production de la performance. Tout manager de managers nouvellement nommé doit pouvoir faire le deuil d'une partie de ce qu'il estimait être les éléments décisifs de son efficacité, comme l'expertise technique ou la qualité relationnelle avec les équipes terrain.

Il faut s'habituer à l'art délicat du « lâcher prise » avec l'opérationnel, sans trop s'en éloigner et n'être alors qu'un simple relais de communication entre la Direction et les équipes.

Comment prendre du recul, de la distance, de la hauteur, sans se couper des réalités du terrain tout en conservant une proximité avec ses managers et les équipes ? C'est dans ce rôle charnière qu'il s'agit de s'installer. Voilà un équilibre nouveau à trouver.

La dimension clé du rôle est, me semble-t-il, la mise en place des conditions et les moyens pour que les managers de proximité puissent réussir leur mission et obtenir les résultats attendus. C'est donc fournir un contexte stimulant, protecteur et nourricier, favorable à l'obtention de la performance par les équipes. C'est par exemple partager et co-construire une vision commune, mettre en place des rituels dans l'équipe de management, développer l'autonomie de ses managers de proximité, favoriser leurs initiatives ou fournir les moyens pour renforcer compétences et efficacité de leurs équipes. C'est là où son rôle de développeur de compétences, avec la posture de manager coach, prend tout son sens.

Cette nouvelle dimension implique aussi la capacité d'adapter son management et son mode de communication aux différences de personnalité, de compétences, de motivation, encore augmentées par les différences culturelles et générationnelles.

Manager des managers, c'est se placer dans une position de *servant leader*. Je passe du « je manage une équipe » à « j'aide mes managers à manager leurs équipes ». Moins sur le devant de la scène, moins au cœur de la performance au quotidien, le manager de managers est centré sur la réussite de ses équipes plutôt que sur sa réussite propre. Dans son rôle de *servant leader* ses trois priorités sont :

Fournir les moyens à ses managers pour les aider à réussir en leur donnant les moyens d'agir (ressources, compétences et contacts).

Mettre en place les conditions de réussite en posant des repères et des règles qui seront autant d'éléments stables et partagés : vision, valeurs, organisation, méthodes de travail et outils de pilotage…

Responsabiliser et favoriser l'auto-organisation, sur le principe de *l'empowerment*. Le manager de managers stimule, encourage, favorise et développe l'initiative. Il fait coopérer pour renforcer les synergies entre ses managers et entre leurs équipes au service de l'efficacité du collectif.

Manager des managers, ce sont de nouveaux habits du management qu'il faut endosser avec en plus le défi de l'exemplarité !

Les techniques et les outils du management classique ne répondent que partiellement aux besoins d'un manager de managers.

Les auteurs de ce guide offrent une panoplie très complète de repères pour se positionner dans ce rôle sensible et d'outils pratiques pour faire face aux situations les plus complexes.

Yannick TREHOREL
Directeur Activité « Sur-mesure » Cegos

Avant-propos

Pourquoi les livres de management, déjà légion, ne s'adressent-ils qu'aux managers de premier niveau ? Suffit-il de transposer simplement ses compétences quand on devient manager de managers ?

Pourtant, les questions que se posent les managers de managers sont bien particulières :

- Comment garder le contact avec le terrain sans court-circuiter les managers ?
- Comment donner de la cohérence aux pratiques managériales ?
- Comment faire pour que la vision stratégique devienne réalité sur le terrain ?
- En quoi un collaborateur qui est lui-même manager diffère-t-il d'un autre collaborateur ?

Cet ouvrage a pour ambition de donner des repères pratiques pour s'installer dans ses fonctions et maîtriser l'ensemble de sa fonction.

Dans certains outils, des **renvois** vers **d'autres outils** complémentaires permettent de préciser les notions.

Se positionner dans son rôle de manager de managers

Il s'agit d'un véritable changement d'identité professionnelle. Pour l'assumer, il doit identifier les spécificités de son rôle, les enjeux de sa mission et les ressources dont il dispose. Il doit également construire sa légitimité afin d'impliquer davantage ses managers.

Piloter son équipe de managers

Pour orienter l'action des managers et de leurs équipes, le manager de managers définit, communique et partage une vision mobilisatrice qui pourra être déclinée par les managers en objectifs et en actions opérationnelles auprès de leurs équipes.

Fédérer son équipe de managers

Le manager de managers a besoin de constituer une véritable équipe de managers. Il doit pouvoir diagnostiquer le niveau de maturité de son équipe pour la développer vers l'excellence.

Développer les compétences de ses managers

En particulier par son exemple et ses feedbacks, il assure le développement de leurs compétences managériales.

Adapter son management à chaque manager

Il s'agit d'adopter une posture de coach pour responsabiliser les managers : intervenir à bon escient auprès des équipes, les écouter, développer leur maturité émotionnelle.

Individualiser son management

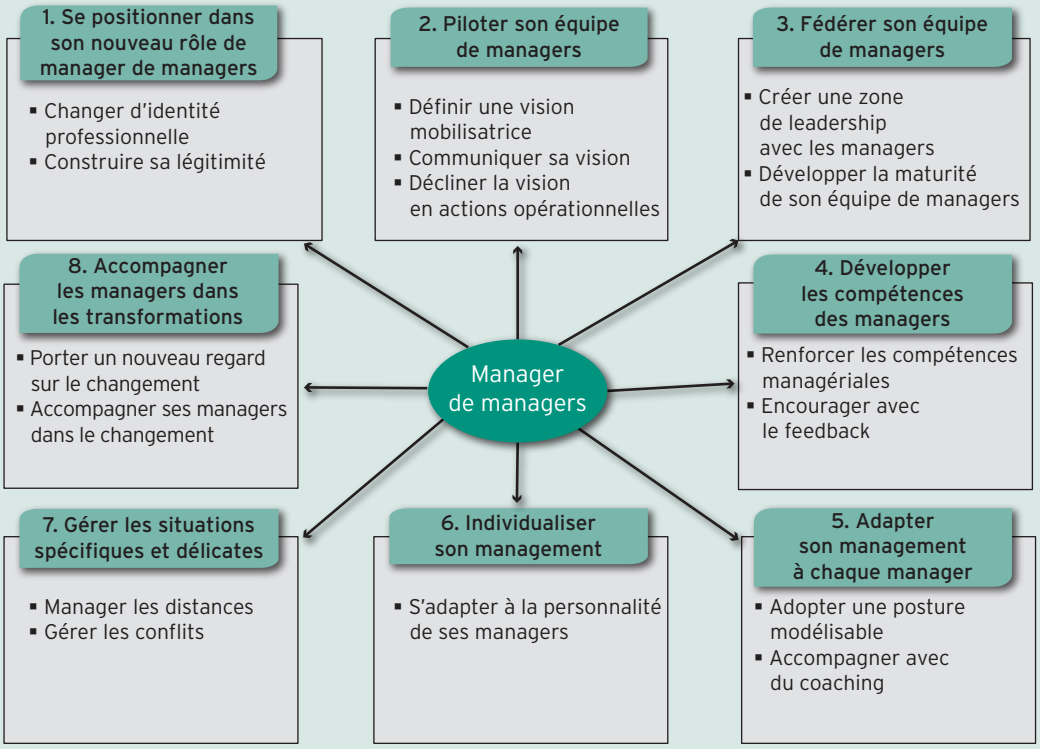
Bien manager suppose de s'adapter à ses managers qui ont des personnalités et des besoins différents ; le manager de managers doit utiliser de bons canaux de communications pour faire passer ses messages.

Gérer des situations spécifiques et délicates

Le manager de managers assume son rôle dans un environnement de distances géographiques, culturelles, générationnelles. Par ailleurs, il doit savoir adopter une posture et des comportements adaptés dans les situations conflictuelles.

Accompagner ses managers dans les transformations

Il doit enfin les aider à porter un regard plus efficace sur les changements permanents et les accompagner pour qu'ils intègrent ces changements.



Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par flashcode, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

› **Outil 33 :** Renforcer les compétences managériales

› **Outil 35 :** Adapter son feedback à la situation

› **Outil 54 :** Gérer les conflits interpersonnels

Sommaire

Remerciements 3
Préface 4

Dossier 1 Se positionner dans son nouveau rôle de manager de managers 12
Outil 1 Distinguer les différents niveaux de management 14
Outil 2 Assumer les 4 rôles spécifiques du manager de managers 16
Outil 3 Obtenir de sa hiérarchie les moyens d'exercer ses responsabilités 20
Outil 4 Établir des relations de coopération avec sa hiérarchie 24
Outil 5 Construire sa légitimité de manager de managers 26
Outil 6 Intégrer ses identités d'expert, de manager et de leader 28
Outil 7 Développer les 12 compétences clés du manager de managers 32
Outil 8 Neutraliser les croyances limitantes 34

Dossier 2 Piloter son équipe de managers 38
Outil 9 Construire une vision claire et mobilisatrice 40
Outil 10 Communiquer sa vision et la faire partager 42
Outil 11 Traduire la stratégie en plan d'actions 44
Outil 12 Fixer des objectifs pertinents 46
Outil 13 Renforcer la motivation pour atteindre l'objectif 50
Outil 14 Passer du rôle confié au rôle tenu 52
Outil 15 Mettre en place un système de reporting 54
Outil 16 Définir les règles du jeu 56
Outil 17 Pratiquer des délégations responsabilisantes 58
Outil 18 Adapter les modes de prise de décision 60

Dossier 3 Fédérer son équipe de managers 64
Outil 19 Créer une zone de leadership avec ses managers 66
Outil 20 Mobiliser les 12 caractéristiques d'une équipe haute performance 68
Outil 21 Éviter les 5 grands dysfonctionnements d'une équipe d'encadrement 70
Outil 22 Répondre aux 3 types de besoins des managers 72
Outil 23 Développer la coopération et la solidarité 74
Outil 24 Utiliser 8 clés pour valoriser les différences 76
Outil 25 Accompagner le cycle de vie de l'équipe 78
Outil 26 Harmoniser les pratiques managériales de ses collaborateurs 80
Outil 27 Choisir le moyen de communication adapté 82

Dossier 4 Renforcer les compétences de ses managers 84
Outil 28 Jouer l'exemplarité 86
Outil 29 Agir sur le processus de motivation des managers 88
Outil 30 Valoriser ses managers 90
Outil 31 Individualiser la reconnaissance 94
Outil 32 Aider un manager à s'affirmer 98

Outil 33 Renforcer les compétences managériales **(avec vidéo ▶)** 100
Outil 34 Utiliser la matrice « Performances/ Compétences » 102
Outil 35 Adapter son feedback à la situation **(avec vidéo ▶)** 104

Dossier 5 Adapter son management à chaque responsable opérationnel 108
Outil 36 Adopter une attitude de coopération 110
Outil 37 Développer la maturité relationnelle des managers 112
Outil 38 Accompagner ses responsables par du coaching 114
Outil 39 Quand et comment intervenir auprès des équipes ? 118
Outil 40 Développer la maturité émotionnelle des managers 120
Outil 41 Pratiquer le niveau d'écoute adapté 124

Dossier 6 Individualiser le management de ses collaborateurs 126
Outil 42 Adapter son management avec la ProcessCom® 128
Outil 43 Manager un manager de type Travaillomane 132
Outil 44 Manager un manager de type Persévérant 134
Outil 45 Manager un manager de type Empathique 136
Outil 46 Manager un manager de type Rêveur 138
Outil 47 Manager un manager de type Rebelle 140
Outil 48 Manager un manager de type Promoteur 142

Dossier 7 Gérer les situations spécifiques et délicates 144
Outil 49 Manager ses managers à distance 146
Outil 50 Manager dans un contexte interculturel 148
Outil 51 Manager une équipe intergénérationnelle 150
Outil 52 Clarifier les relations transversales 152
Outil 53 Appréhender les différents niveaux d'un conflit 156
Outil 54 Gérer les conflits interpersonnels **(avec vidéo ▶)** 158
Outil 55 Traiter la dimension émotionnelle d'un conflit 162
Outil 56 Choisir entre arbitrage ou médiation ? 166

Dossier 8 Accompagner les managers dans les transformations 168
Outil 57 Activer les 4 clés pour réussir le changement 170
Outil 58 Transformer les résistances en ressources 172
Outil 59 Positionner les managers dans un changement 174
Outil 60 Accompagner les 5 étapes de l'intégration du changement 176
Outil 61 Gérer les changements d'orientation 178
Outil 62 Utiliser les outils digitaux pour le management ? 182

Glossaire 184
Bibliographie 187

La Boîte à outils, mode d'emploi

Les outils sont classés par dossier

DOSSIER 4

RENFORCER LES **COMPÉTENCES** DE SES **MANAGERS**

« Le plaisir des grands est de pouvoir faire des heureux. »
Pascal, *Les Pensées*

Le développement des compétences de ses managers est au cœur de la fonction du manager de managers. Il a besoin d'une équipe de managers solides, impliqués, performants et qui assurent suffisamment bien leurs fonctions pour lui permettre de se centrer sur sa mission principale : mettre en œuvre la stratégie.

Le manager de managers « modèle »

La toute première façon de développer les compétences de ses managers est d'être irréprochable sur ses propres comportements de manager. Il faut savoir prendre du recul sur les situations et les personnes, et savoir dégager l'essentiel du secondaire. Il ne projette pas ses propres fantasmes sur les événements. Il fait preuve d'authenticité et de spontanéité sans tomber dans l'impulsivité. Il ne perd pas de vue son cap tout en faisant preuve de souplesse. Il sait que son comportement influence considérablement celui de ses managers dans la mesure où il est considéré comme un « modèle ».

L'accompagnement des managers

Le manager de managers sait que le développement des compétences de ses managers ne se décrète pas. Ce développement ne sera réel que si ceux-ci s'investissent eux-mêmes dans une logique de progrès dont ils seront les premiers acteurs. Le manager de managers perçoit les efforts particuliers que ses managers mettent en œuvre pour être performants. Il les reconnaît et renforce ainsi la satisfaction qu'ils ont à faire ces efforts. Il valorise leurs réussites en leur donnant des signes de reconnaissance appropriés, personnalisés, tout en s'assurant qu'ils les ont bien reçus au bon niveau, sans orgueil ni lassitude.

L'aspect relationnel

Le management des hommes n'est pas une science exacte. Il demande des qualités techniques et humaines importantes. Faire des choix, prendre des décisions, sanctionner, encourager sont autant d'exemples de situations demandant aux managers de savoir s'affirmer, de gérer son stress et d'assumer une relation d'autorité face à des personnes de tout genre : des collaborateurs mais aussi des clients, des fournisseurs, la direction, les services supports, etc. Aider un manager à s'affirmer est un des points majeurs du rôle de manager de managers.

Le diagnostic de son équipe de managers

Le manager de managers connaît bien tous les aspects de la fonction managériale. Il perçoit les points particuliers qu'il souhaite développer chez ses managers. Il cible donc son approche en fonction des performances et des compétences qu'il a décelées chez chacun. Il échafaude plusieurs scénarios qu'il choisit au fur et à mesure des états de progression de ses collaborateurs. Il donne son feedback régulièrement et individuellement, en encourageant et consolidant les progrès tout en restant ferme sur les règles qui ont été établies.

Développer une relation pédagogique

Le manager de managers est un accompagnateur. Il fait évoluer sa relation hiérarchique vers une relation pédagogique. Il intègre les activités d'observation, d'évaluation et de fixation d'objectifs dans une stratégie managériale globale.

LES OUTILS

28 Jouer l'exemplarité 86
29 Agir sur le processus de motivation des managers 88
30 Valoriser ses managers 90
31 Individualiser la reconnaissance 94
32 Aider un manager à s'affirmer 98
33 Renforcer les compétences managériales 100
34 Utiliser la matrice "Performances/Compétences" . 102
35 Adapter son feedback à la situation 104

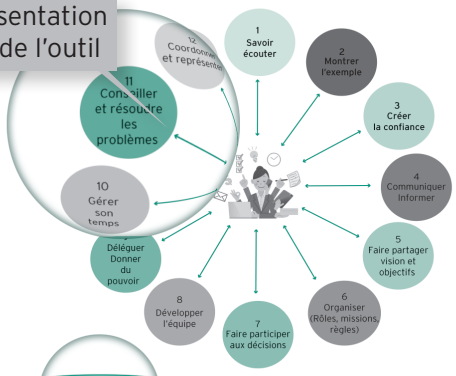
Un menu déroulant des outils

OUTIL 7

Développer les 12 compétences clés du manager de managers

IDENTIFIER ET UTILISER TOUTES LES RESSOURCES POUR RÉUSSIR

La représentation visuelle de l'outil



En résumé

La mission du manager de managers est d'obtenir des résultats à court, moyen et long terme, aux trois niveaux les moins élevés :

- économique : faire avec les contraintes budgétaires ;
- social : sans conflit, grève, absentéisme ;
- humain, sans pression trop forte qui génère du stress.

Pour ce faire, il lui faut animer et faire réussir ses managers et il est évalué aux résultats de son unité et à la manière dont il les obtient.

Pour remplir sa mission, il doit **mobiliser les 12 compétences clés du manager de managers.**

L'outil en synthèse

OUTIL 7

« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour

Une signalétique claire

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Donner au manager de managers une vue d'ensemble sur les compétences à mettre en œuvre pour faire réussir ses managers et atteindre ses objectifs. Situer son niveau pour chacune des 12 compétences.

Contexte

Compétences à intégrer dans son fonctionnement quotidien.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Savoir écouter. **2.** Montrer l'exemple. **3.** Créer la confiance. **4.** Communiquer, informer. **5.** Construire la vision et la faire partager. **6.** Organiser. Répartir les missions. Fixer les règles de fonctionnement et les méthodes de travail. **7.** Faire participer les managers à la prise de décision. **8.** Développer l'équipe. **9.** Déléguer, donner du pouvoir. **10.** Gérer son temps. **11.** Conseiller et résoudre les problèmes. **12.** Coordonner et représenter.

Méthodologie et conseils

L'écoute est une compétence essentielle du manager de managers. Elle conditionne la qualité de ses relations et de ses décisions. **L'exemplarité** est un levier d'influence et de changement, et un moyen de susciter le respect et la confiance. **La confiance** est le socle de la coopération et de la solidarité. Elle se gagne par la cohérence entre le discours et les actes.

Une information claire, précise et partagée, donne du sens à l'action ; une **vision** motivante et partagée, déclinée en objectifs précis, constitue une force mobilisatrice puissante.

Les managers seront d'autant plus impliqués qu'ils exerceront des activités pour lesquelles ils disposent d'une compétence et d'un intérêt élevé : elles assurent l'efficacité des décisions collectives, empêchent les dérives, et garantissent la cohérence de fonctionnement. Développer leur sentiment d'appartenance renforce leur estime de soi, le sentiment de leur utilité et leur implication.

Développer les compétences qui seront nécessaires à court, moyen et long terme [illegible] moyen de répondre aux aspirations [illegible] gers et maintenir leur motivation.

Déléguer, c'est utiliser et développer [illegible] pétence et le niveau d'autonomie [illegible] managers, augmenter leur sens de [illegible] sabilités, développer leur motivation.

La gestion du temps est la condition indispensable pour garder le contrôle de son activité et gérer son énergie. Avec la posture du manager coach, il s'agit d'aider ses managers à identifier les problèmes et trouver des solutions.

La coordination interne renvoie à la clarification des rôles, à la définition et au suivi des objectifs, à la mise en place des règles de fonctionnement et des circuits d'information. La coordination externe est de gérer les relations avec les autres unités de l'entreprise, la direction et les organismes extérieurs et de représenter son équipe. ■

Les apports de l'outil et ses limites

Avantages

- Procurer au manager de managers une vision claire des compétences nécessaires à l'exercice de sa fonction et permettre d'identifier les points sur lesquels il doit progresser.

Précautions à prendre

- Fixer un ordre de priorité en fonction des besoins de la situation et non des préférences. Identifier les écarts éventuels et les actions à mener pour y remédier.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 42

Adapter son management avec la ProcessCom®

Comment être plus efficace ?

Un modèèle à la fois simple et riche

Nous avons tous une combinaison unique des 6 types de personnalité : 720 structures d'immeuble de personnalité, 4 320 combinaisons en tenant compte des changements de Phase éventuels et une infinité de possibilités en intégrant les niveaux d'énergie disponibles à chaque étage. Le niveau d'énergie maximum se situe à la Base. Il décroît au fur et à mesure que l'on monte dans les étages. Ce qui compte, c'est notre capacité à prendre notre ascenseur pour circuler dans nos étages.

Phase

[illegible] de Base (le rez-de-[illegible] au tout début de la [illegible] tre Base conditionne [illegible] fonds et notre façon [illegible] que maternelle.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

Lorsqu'une personne change de Phase, son besoin psychologique dominant (voir outil 30) change de manière durable. Cela se traduit par un changement de motivations et de comportements sous stress. Ce changement peut s'opérer lorsque la personne est confrontée à un événement entraînant un stress important et durable. Un nouveau changement de phase se fera à l'étage immédiatement supérieur.

Les comportements sous stress

Une personne rentre sous stress lorsqu'elle est confrontée à un canal de communication qui ne lui convient pas et/ou parce que ses besoins psychologiques dominants ne sont pas satisfaits.

En fonction de l'intensité du stress, la personne adoptera les comportements sous stress de sa Phase actuelle ou, sous stress plus intense, ceux de sa Base.

Elle est en mécommunication et sort de la position ++.

Les séquences de stress se décomposent en 3 niveaux.

Niveau 1 : les drivers

Les comportements Drivers reflètent une position de vie conditionnelle de la personne soit pour elle-même : « j'ai de la valeur si..... », soit pour l'autre : « vous avez de la valeur si..... ».

Les Drivers pour Toi : Tu es +, Je suis + à condition de :

Les conditions sont :

- Être parfait (voir outil 43 Travaillomane)
- Faire plaisir (voir outil 45 Empathique)
- Être Fort (voir outil 46 Rêveur)
- Faire des Efforts (voir outil 47 Rebelle)

Les Drivers pour Moi : je suis +, Tu es+ à condition de :

- Être Parfait (voir outil 44 Persévérant)
- Être Fort (voir outil 48 Promoteur)

Niveau 2 : les mécanismes d'échec

Si la personne continue à être confrontée à un canal de communication qui ne lui convient pas et/ou que ses besoins psychologiques dominants ne sont toujours pas satisfaits, elle va montrer **les mécanismes d'échec caractéristiques de sa phase actuelle.** En fonction du type de personnalité, elle va passer en position +/- par exemple en attaquant ou en blâmant, -/+ en se positionnant en tant que victime.

Niveau 3 : 3e degré

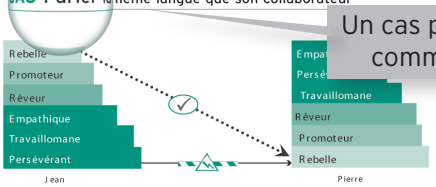
La personne passe en position de vie -/- : « Je n'ai pas de valeur, tu n'en as pas non plus ». On parle de **masque du désespéré** qui est identique pour tous les types de personnalité.

Il faut utiliser le canal de communication adapté et répondre aux besoins psychologiques pour maintenir une communication efficace.

OUTIL 42

CAS Parler la même langue que son collaborateur

Un cas pratique commenté



Le problème

Pierre, Directeur financier d'un grand groupe de services, est reconnu pour sa conscience professionnelle, son sérieux et son sens de l'organisation. Il rencontre des difficultés de communication avec Jean le Responsable financier d'une filiale du groupe. S'il reconnaît l'efficacité de sa contribution, Pierre est indisposé par les comportements de Jean qu'il juge désinvolte et il goûte peu son humour. Il considère que consacrer du temps à plaisanter est une perte de temps et que l'on est là pour travailler.

La solution

Formé à la ProcessCom®, Pierre prend conscience qu'il est de base Persévérant : il communique de manière naturelle sur le canal informatif. Il identifie que Jean est quant à lui de base Rebelle, type de personnalité qui est peu développé chez lui. Ils ne parlent pas la même langue.

Il décide de « prendre l'ascenseur » et de monter à son étage Rebelle : il prendra désormais contact avec son collaborateur sur un mode ludique et il cherchera à détendre plus l'atmosphère. ■

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 SE **POSITIONNER DANS** SON **NOUVEAU RÔLE** DE **MANAGER** DE **MANAGERS**

« Commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous. »
Gandhi

Pour un manager, devenir « Manager de managers » constitue une étape importante de son évolution. Manager des managers ne correspond pas à un simple changement d'envergure de poste, mais bien à un changement de perspective, à une nouvelle posture que Ram Charan, dans *The Leadership Pipeline : How to Build the Leadership-Powered Company*, qualifie de véritable « Saut quantique » tant en termes d'état d'esprit que de compétences.

Un changement de posture

Les échecs de managers pourtant repérés comme des hauts potentiels tiennent souvent au fait qu'ils n'ont pas compris le changement de posture nécessaire ou qu'ils n'ont pas réussi à le mettre en œuvre.

Bien se positionner, prendre la mesure de cette nouvelle dimension, c'est être en mesure de répondre aux questions suivantes : Quelles sont les caractéristiques d'un manager de managers ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Quelle est la contribution attendue par les différents acteurs de l'entreprise ? Sur quoi repose sa légitimité ? Comment la construire ? Quels sont les comportements attendus ? Quels sont les critères de réussite ?

Se situer dans son environnement : un préalable

C'est avoir une vision claire de la structure de l'entreprise : connaître les rôles respectifs des différents niveaux de management, identifier son rôle, sa raison d'être, ses marges de manœuvre, les modes de communication.

Repenser complètement sa valeur ajoutée

Le manager de managers n'est plus celui qui détient directement les leviers de l'action mais il est responsable des résultats obtenus. L'enjeu consiste, pour lui, à accepter le fait que ce sont maintenant ses managers (et non plus lui), qui conduisent les équipes à produire le résultat attendu par la hiérarchie, et que son rôle consiste à leur assurer l'environnement dans lequel ils pourront assumer leurs missions dans les meilleures conditions.

Cela implique bien entendu de maîtriser les principales techniques managériales mais aussi l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences comportementales et relationnelles.

Redéfinir son mode de relation avec ses équipes, ses pairs et sa hiérarchie

C'est gérer la distance avec ses managers et ses équipes pour permettre à chacun de remplir son rôle et leur donner le maximum de chances de réussite. Il doit passer de « Je manage une équipe » à « J'aide mes managers à manager leur équipe », en s'appuyant sur des valeurs de confiance et de responsabilisation.

C'est aussi se positionner par rapport à ses pairs et à sa hiérarchie.

LES OUTILS

1 Distinguer les différents rôles de management.....14

2 Assumer les 4 rôles spécifiques des managers de managers.....16

3 Obtenir de sa hiérarchie les moyens d'exercer sa responsabilité 20

4 Établir des relations de coopération avec sa hiérarchie 24

5 Construire sa légitimité de manager de managers.....26

6 Intégrer ses identités d'expert, de manager et de leader 28

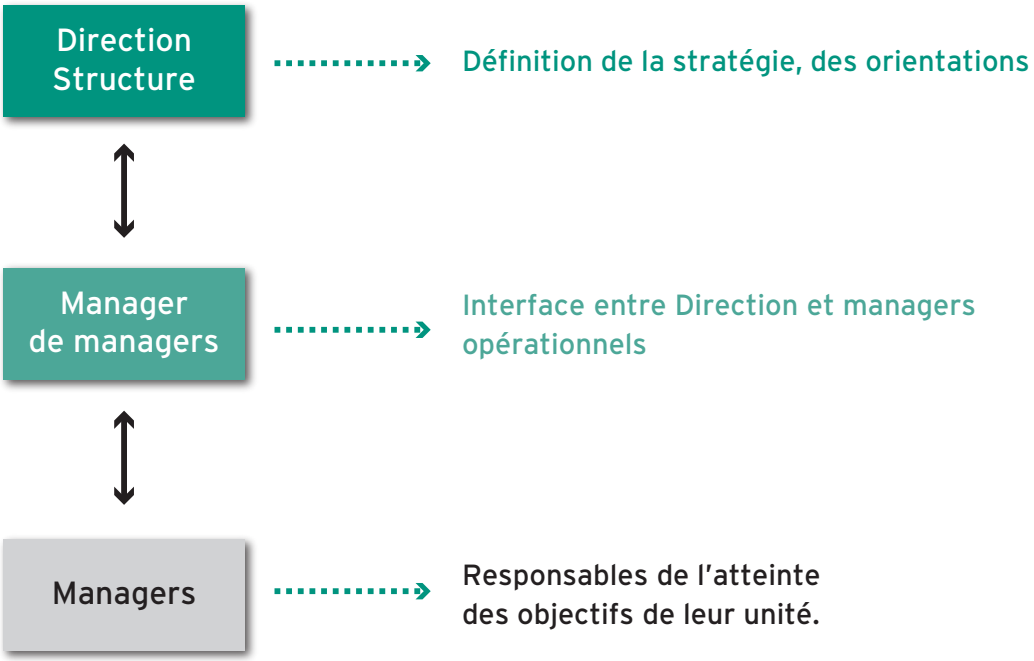
7 Développer les 12 compétences clés du manager de managers 32

8 Neutraliser ses croyances limitantes.....34

OUTIL 1

Distinguer les différents niveaux de management

CLARIFIER LES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES DE CHAQUE NIVEAU DE MANAGEMENT



En résumé

Le terme management est un terme ambigu qui désigne, sous le même vocable, des dirigeants, des managers de managers, des managers opérationnels et l'encadrement de proximité. À chaque niveau correspond un rôle spécifique. Le rôle et les compétences des différents niveaux de management ne sont pas toujours connus et compris.

Les différents niveaux de management permettent de visualiser le positionnement du manager de managers et ses interactions avec les acteurs des autres niveaux.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Permettre au manager de managers d'avoir une vision claire des différents niveaux de management, de leurs rôles, et de sa propre identité.

Contexte

À utiliser dans l'idéal à la prise de fonction. Peut être utilisé à tout moment. Il n'est jamais trop tard pour clarifier les situations.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. Distinguer les rôles du management stratégique et du management opérationnel.

› **Le management stratégique** a pour objet de définir les orientations de l'entreprise, ses objectifs et ses stratégies, l'organisation la mieux adaptée, et les systèmes de contrôle et de pilotage. Le stratège est avant tout un visionnaire qui a une perception fine de l'environnement et est en même temps réaliste car il est garant de la pérennité de l'entreprise : « La tête dans les étoiles et les pieds dans la glaise ».

› **Le manager opérationnel** est avant tout un meneur d'hommes, responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité. Il peut définir ou participer à la définition des objectifs de son équipe, mais ceux-ci s'inscrivent en cohérence vis-à-vis d'un projet plus global auquel il doit adhérer. Les marges d'autonomie concernant les moyens dont il dispose sont toujours plus ou moins réduites.

2. Gérer son appartenance à trois groupes distincts. Les managers de managers doivent assumer **trois rôles principaux :**

› Participer en tant que membre de l'équipe dirigeante de l'entreprise au management stratégique de celle-ci.

› Décliner, au niveau de leur propre direction, les orientations stratégiques dans les limites de l'autonomie propre à leur unité.

› Exercer leur rôle de manager vis-à-vis de leurs managers opérationnels.

L'appartenance à ces trois groupes distincts est une caractéristique importante de tout manager de managers.

Méthodologie et conseils

En tant que membre de l'unité supérieure, le manager de managers doit faire accepter les objectifs, les règles et les contraintes de sa hiérarchie à ses managers. Il doit s'assurer que chacun, dans son unité, les accepte, en comprenne l'intérêt et agisse en conséquence.

En tant que manager de managers, il appartient à une catégorie dont il doit assumer les attributions et les prérogatives et en assurer le respect.

En tant que membre du groupe qu'il dirige, il doit en permanence défendre et protéger les intérêts de son unité et de ses membres, expliquer les difficultés rencontrées et faire modifier les règles qui ne lui paraissent pas adaptées à son unité.

Toute la difficulté de cette position intermédiaire est d'arbitrer en permanence entre des intérêts parfois contradictoires de chacun des groupes d'appartenance, et d'éviter de se disqualifier en choisissant un groupe et un seul dans lequel il se reconnaîtrait. ■

« Le management, ce n'est pas un art, c'est une discipline. »
Noël Goutard

Avantages

- Permet de clarifier les caractéristiques des différents niveaux dans l'entreprise.

Précautions à prendre

- Ne pas sous-estimer l'importance de la communication avec les acteurs des différents niveaux.
- Développer un réseau de relations.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.