



# LE GUIDE DU MANAGER

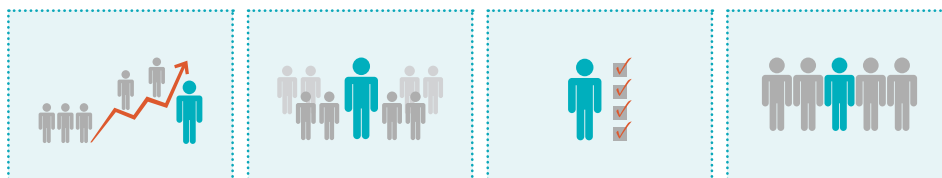
Édition 2016

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Le Management</b>	<b>4</b>
<b>Le Quiz du Manager</b>	<b>6</b>
<b>Les réponses</b>	<b>8</b>
Le Profil « directif »	9
Le Profil « persuasif »	11
Le Profil « organisateur »	13
Le Profil « participatif »	15
<b>Ce qu'il faut retenir</b>	<b>17</b>

## INTRODUCTION

Il n'y a pas de profil « idéal » : ce guide a pour but de vous aider à prendre conscience de vos forces en tant que manager mais aussi de vos axes d'amélioration. Il a pour objectif de fournir des conseils pour vous permettre de perfectionner vos pratiques managériales dès lors que vous aurez défini quels sont vos points forts mais aussi vos points faibles. Ce guide que nous avons élaboré en collaboration avec la société Emergence Resources, partenaire d'ORSYS depuis plus de 7 ans, vous donnera les premières clés de lecture et de compréhension de votre management et vous aiguillera sur des aspects à renforcer ou sur lesquels vous devrez être vigilant pour développer le potentiel de votre équipe.



# Le Management

## → La définition du management :

Le management, c'est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise ou d'une équipe pour atteindre ses objectifs.

C'est donc l'application, par un chef ou un leader, d'un ensemble de principes sur un groupe de personnes dans le but de fluidifier et d'optimiser le travail de ce même groupe.

## → De nombreux profils existent

Il existe autant de profils de management qu'il existe de managers. Tous ont leur conception et leur perception de leur environnement de travail mais aussi de leurs collaborateurs. Cela rend difficile de définir des méthodes et des profils précis tant leur multitude en rend complexe la définition d'une méthode unique.

*D'une manière générale, chaque manager a un profil plus complexe que les tests ne peuvent le déterminer.*

Il est pourtant possible d'identifier 3 grands critères qui permettent de cerner des tendances de management et donc des profils correspondants.

- Implication du manager
- Orientation « résultats »
- Orientation « relations »

Ces tendances sont la première chose à identifier pour commencer le travail suivant : approfondir ces traits managériaux et en dessiner les pratiques récurrentes.

*types/moyens de communication, outils de pilotage, d'organisation, de planification...*

## → Le management situationnel

Il est toutefois important de noter que le management étant complexe, on dégage souvent un profil dominant et un profil sous-dominant. La pluralité des profils de management est toujours une bonne chose dans la mesure où, bénéficier d'un panel de styles de management, permet le management situationnel. C'est-à-dire avoir la possibilité de s'adapter à différentes personnalités et pouvoir faire face à des situations variées.

Il peut donc être important de chercher à approfondir ou développer le profil sous-dominant pour acquérir un maximum d'outils utiles à votre management.

## → Pour qui ?

Ce guide s'adresse à toute personne en situation de management, en charge d'une équipe et cherchant à davantage cerner ses propres points forts et obtenir des axes d'amélioration pour différents objectifs tels que : plus de confiance au sein de son équipe, plus de cohésion, meilleure organisation, etc.

## → Profils détaillés dans ce guide

Le test présent dans ce guide a pour but de vous aider à déterminer dans quelle tendance de management vous vous inscrivez le mieux, en se basant sur 4 grandes catégories :



### INFOS +

Pour affiner ces divers profils, nous vous recommandons :

#### La méthode MBTI

Celle-ci est en fait un test élaboré en 1962 par Isabel Briggs Myers et Katherine Cook Briggs. C'est un outil d'évaluation sous forme de questions.

*MBT, Formation MBTI : mieux se comprendre et mieux comprendre les autres*

<http://www.orsys.fr/formation-MBTI-inventaire-de-personnalite-profil-MBTI.asp?source=recherche>

#### Le 360°

Il s'agit d'une méthode qui vise à rendre un diagnostic en interne. Il permet d'évaluer les comportements d'un individu par son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs, ses subordonnés, ses clients internes ou externes et ses fournisseurs et partenaires. L'évalué sélectionne lui-même les participants à son évaluation.

*LET, Le 360° : s'évaluer et progresser dans son management.*

<http://www.orsys.fr/formation-360%C2%B0-evaluation-360%C2%B0-feedback-feedback-360%C2%B0-manager.asp?source=recherche>

#### La Process Com®

L'outil Process Com® permet de mieux comprendre son mode de fonctionnement et ses réactions sous stress mais aussi de mettre à profit ses ressources internes et ainsi améliorer la qualité de son relationnel au travail.

*PCE, Process Com®, initiation*

<http://www.orsys.fr/formation-Process-Com-communication-influence.asp?source=recherche>

## QUIZ du Manager

Entourez la proposition qui se rapproche le plus de votre management.

### 1. Je donne des objectifs précis et décris les résultats à atteindre

- Tout à fait ♠
- Beaucoup ♣
- Un peu ♦
- Pas du tout ♥

### 2. Je définis les missions et les responsabilités

- Tout à fait ♦
- Beaucoup ♠
- Un peu ♣
- Pas du tout ♥

### 3. J'explique les décisions mais j'en garde la maîtrise

- Tout à fait ♣
- Beaucoup ♦
- Un peu ♥
- Pas du tout ♠

### 4. Je laisse l'autonomie nécessaire à mes collaborateurs

- Tout à fait ♦
- Beaucoup ♥
- Un peu ♣
- Pas du tout ♠

### 5. Je propose des projets d'équipe

- Tout à fait ♥
- Beaucoup ♣
- Un peu ♦
- Pas du tout ♠

### 6. Je cherche à mobiliser mes collaborateurs

- Tout à fait ♣
- Souvent ♠
- Un peu ♦
- Pas du tout ♥

### 7. Je donne des consignes et des directives régulières

- Tout à fait ♠
- Beaucoup ♦
- Un peu ♥
- Pas du tout ♣

### 8. J'encourage la remontée d'information et les discussions

- Tout à fait ♥
- Beaucoup ♣
- Un peu ♦
- Pas du tout ♠

**9. J'interviens uniquement lorsque c'est nécessaire, ou à leur demande**

Tout à fait     ♦  
 Beaucoup       ♥  
 Un peu          ♣  
 Pas du tout     ♠

**10. J'ai tendance à prendre les décisions seul**

Tout à fait     ♠  
 Beaucoup       ♦  
 Un peu          ♣  
 Pas du tout     ♥

**11. J'associe mes collaborateurs aux décisions**

Tout à fait     ♥  
 Beaucoup       ♣  
 Un peu          ♦  
 Pas du tout     ♠

**12. Je fais généralement confiance à mes collaborateurs**

Tout à fait     ♦  
 Beaucoup       ♥  
 Un peu          ♣  
 Pas du tout     ♠

**13. Je les encourage à devenir autonomes**

Tout à fait     ♣  
 Beaucoup       ♥  
 Un peu          ♦  
 Pas du tout     ♠

**14. Je favorise l'engagement de mes collaborateurs dans les projets**

Tout à fait     ♥  
 Beaucoup       ♣  
 Un peu          ♠  
 Pas du tout     ♦

**15. J'écoute leurs avis et leurs suggestions**

Tout à fait     ♣  
 Beaucoup       ♥  
 Un peu          ♦  
 Pas du tout     ♠

**16. Je définis clairement les processus**

Tout à fait     ♠  
 Beaucoup       ♦  
 Un peu          ♣  
 Pas du tout     ♥

## Les Réponses

### Vous avez un maximum de

#### ***Vous êtes un manager de type « directif »***

Vous êtes attentif à l'opérationnel, aux résultats. L'efficacité prime le plus souvent sur le reste, parfois au détriment des besoins de vos collaborateurs. Peut-être pourriez-vous développer un peu plus votre sens de l'écoute et de la communication afin de renforcer les performances de votre équipe.

### Vous avez un maximum de

#### ***Vous êtes un manager de type « persuasif »***

Vous êtes attentif à la fois au relationnel et aux résultats. Vous ne perdez pas les objectifs de vue tout en axant la bonne marche des opérations sur la motivation au sein de votre équipe. Peut-être pourriez-vous développer un peu plus votre sens de l'écoute, de l'organisation et peut-être de la délégation.

### Vous avez un maximum de

#### ***Vous êtes un manager de type « organisateur »***

Vous êtes particulièrement attentif à l'organisation/la délégation de travail de votre équipe. Chez vous, la méthode est l'aspect le plus exacerbé du management. Mais le pragmatisme peut parfois faire oublier ce qui est de l'ordre de l'affect et rendre le travail trop « mécanique ». Peut-être pourriez-vous considérer l'aspect plus relationnel de votre communication et rester au plus près du suivi des projets.

### Vous avez un maximum de

#### ***Vous êtes un manager de type « participatif »***

Vous êtes particulièrement attentif au relationnel au sein de votre équipe. Pour vous, la confiance et la communication avec chacun sont les fondements de votre management. Mais manager exige aussi de savoir aiguiller votre équipe et prendre des décisions. Peut-être pourriez-vous considérer l'aspect plus décisionnaire de votre communication et accorder une attention plus accrue à l'opérationnel.

Ce test ayant pour but de vous aiguiller sur votre profil et des axes d'amélioration, il est possible que vous vous rapprochiez de plusieurs réponses différentes et par conséquent, complémentaires.

Pour illustrer chacun des profils, nous avons décliné deux problèmes susceptibles de se poser dans des situations de management : une situation de conflit entre collaborateurs et le cas d'une coupe de budget.



## Le profil à tendance « Directif »



### → Généralités

Le manager dit « directif » est un manager qui maîtrise son organisation, son sujet et son équipe ; de ce fait, il est rassurant et informe clairement des objectifs.

Le point de vigilance de ce type de profil se situe au niveau du relationnel et de la délégation.

#### EXEMPLE

- **Situation de conflit** : dans cette situation, le manager à dominante « directif » aura tendance à couper court au conflit en prenant la situation en main et en indiquant à chacun des collaborateurs ce qu'il doit faire.
- **Situation coupe de budget** : ici, le manager décidera seul comment exécuter et répartir les budgets pour l'ensemble des projets et de l'équipe.

### → Vos forces

Vous communiquez clairement et fermement vos instructions auprès de votre équipe

Vous savez prendre des décisions et vous y tenir

Vous êtes précis, efficace, rapide et productif

Vous avez une vision constante de l'avancement des projets, des résultats

Vous savez motiver votre équipe

### → Vos axes d'amélioration

#### Ecoutez plus et mieux

##### Pourquoi ?

Nous vous conseillons de travailler votre écoute active car elle permet d'accroître votre efficacité relationnelle en toutes circonstances et plus particulièrement dans les situations de communication professionnelle à fort enjeu, en face-à-face ou en groupe.

##### Comment ?

Au moyen d'outils divers (PNL, grille d'analyse de la communication non-verbale, choix du canal de communication, techniques de questionnement, de reformulation...), vous développez l'attention, l'intérêt, l'empathie...

##### Pour résumer :

L'écoute active permet de mieux comprendre, interpréter et renforcer l'attitude positive du dialogue. Le message est ainsi plus clair et compris par les deux parties.

#### Travailler votre relationnel

##### Pourquoi ?

Nous vous conseillons de développer vos compétences relationnelles afin de mieux vous connaître et ainsi créer un climat propice à la performance de votre équipe. En consolidant la confiance et l'esprit de réussite et en donnant du sens aux objectifs, vous favoriserez l'innovation pour atteindre un stade d'« intelligence collective ».

### Comment ?

Au moyen d'autodiagnostic, de méthodes (DESC, Communication Non Violente, coaching...) et d'outils de communication, d'organisation, d'évaluation, vous allez travailler votre style relationnel.

### Pour résumer :

Mieux vous connaître, intégrer la gestion des émotions, acquérir les techniques d'un coach... feront de vous un manager en pleine capacité d'accompagner le changement, de gérer les conflits, les situations délicates.

## → Bénéfices

Des collaborateurs mobilisés

Des prises d'initiatives enrichissantes

Des attitudes plus proactives

Une cohésion d'équipe plus forte !

### SUGGESTION DE FORMATIONS

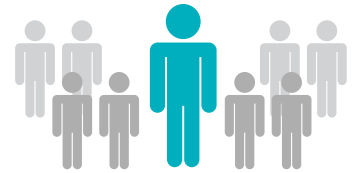
Écoute active pour mieux communiquer.

<http://www.orsys.fr/formation-ecoute-active-communication.asp?source=recherche>

Manager : développer vos compétences relationnelles.

<http://www.orsys.fr/formation-management-relationnel-communication.asp?source=recherche>





## Le profil à tendance « Persuasif »

### → Généralités

Le manager dit « persuasif » est un manager attentif au relationnel mais qui ne perd pas de vue les objectifs. Il rassemble facilement et sait guider ses collaborateurs.

Le point de vigilance de ce type de profil se situe au niveau de l'autonomie et de l'organisation du travail de l'équipe ainsi que sur la difficulté, parfois, à déléguer ainsi qu'à gérer ses priorités en raison de la trop grande place de l'humain dans son management.

#### EXEMPLE

- **Situation de conflit** : dans cette situation, le manager à dominante « persuasif » cherchera à se poser comme médiateur et prendra les collaborateurs en conflit à part pour discuter du problème. Il favorisera l'écoute mais tranchera lui-même si une solution n'est pas trouvée par les personnes concernées.
- **Situation coupe de budget** : ici, le manager réunira l'ensemble de ses collaborateurs concernés par la coupe pour expliquer la situation et faire accepter la décision.

### → Vos forces

- Vous êtes un excellent communicant
- Vous savez créer de la motivation au sein de votre équipe
- Vous êtes à l'écoute
- Vous possédez des qualités de leadership indéniables
- Vous impulsez les projets avec aisance

### → Vos axes d'amélioration

#### Organiser et mieux gérer les priorités du quotidien

##### Pourquoi ?

Nous vous conseillons de développer vos compétences organisationnelles afin d'exploiter le potentiel de votre équipe mais aussi de mieux planifier les activités de chacun, de mieux gérer les priorités.

##### Comment ?

Grâce aux objectifs SMART\*, aux techniques d'évaluation, à des méthodes de suivi, des indicateurs... le manager apprend à mieux travailler et à faire mieux travailler.

\* Un objectif ayant les caractéristiques suivantes : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini.

##### Pour résumer :

En adoptant des règles organisationnelles de définition d'objectifs, d'attribution de tâches, de respect des délais, de feedback..., le manager gagne en efficacité et améliore la productivité de son équipe.

## Apprenez à déléguer et à responsabiliser

### Pourquoi ?

Nous vous conseillons d'intégrer plus de délégation dans votre management. Une délégation bien préparée, fondée sur la clarté et la confiance apporte autonomie et reconnaissance des compétences aux collaborateurs.

### Comment ?

Il faut, tout d'abord, apprendre à définir les types de délégation (motivante, responsabilisante...) puis en déterminer les critères : quoi, pour qui, pour quand et pourquoi ? Pour cela, une démarche d'analyse de la maturité opérationnelle des collaborateurs est nécessaire, puis il faut mettre en place un cadre, un suivi, des objectifs...

### Pour résumer :

La délégation, au-delà d'aider à la gestion d'une charge de travail, est une technique managériale essentielle à l'accompagnement des collaborateurs dans leur évolution professionnelle.

## → Bénéfices

Des collaborateurs mis en valeur par plus de responsabilisation

Une meilleure organisation d'équipe

Un véritable outil de développement des compétences

### SUGGESTION DE FORMATIONS

Organiser le travail de votre équipe.

<http://www.orsys.fr/formation-management-relationnel-communication.asp?source=recherche>

Déléguer et responsabiliser, les bonnes pratiques managériales.

<http://www.orsys.fr/formation-organisation-equipe.asp?source=recherche>





## Le profil à tendance « Organisateur »

### → Généralités

Le manager dit « organisateur » est un manager qui, logiquement, excelle dans son organisation. Il sait déléguer et donner des objectifs.

Le point de vigilance de ce type de profil se situe au niveau de la communication et de la proximité avec ses équipes.

#### EXEMPLE

- **Situation de conflit** : dans cette situation, le manager à tendance « organisateur » se désolidarise de ses collaborateurs et de la situation en demandant aux intéressés de régler le problème entre eux. Si jamais une solution n'était pas trouvée, il basculera sur son profil sous-dominant.
- **Situation coupe de budget** : ici, le manager réunira ses collaborateurs mais leur demandera de faire des propositions d'adaptation du nouveau budget par eux-mêmes.

### → Vos forces

Vous êtes organisé

Vous responsabilisez vos collaborateurs

Vous laissez de l'autonomie

Vous montrez de la reconnaissance envers vos équipes

Vous impliquez et faites évoluer vos collaborateurs

### → Vos axes d'amélioration

#### Une meilleure communication directe

##### Pourquoi ?

Nous vous conseillons de réfléchir à votre approche communicationnelle : en effet, la confiance que vous accordez à vos collaborateurs ainsi que l'autonomie que vous leur laissez est essentielle à leur développement, mais à l'excès, cela aboutit à un manque de transmission. De même qu'il sera important pour vous de bien choisir à qui vous déléguez quoi et donc de vous assurer du suivi.

##### Comment ?

Avoir un comportement assertif. Être à l'écoute notamment par la communication non verbale. Prendre la parole avec aisance. Adapter sa communication à l'interlocuteur. Savoir critiquer de façon constructive. Accepter d'être critiqué. Choisir le bon canal de communication.

##### Pour résumer :

Favoriser la communication permet de gagner en productivité et cohésion, et d'assurer un meilleur suivi de chaque collaborateur et des missions.

## Soyez plus proche de vos équipes

### Pourquoi ?

Déterminer les points sur lesquels communiquer. Mieux connaître ses collaborateurs permet une meilleure gestion des projets en définissant ce qui correspond le mieux aux membres de votre équipe.

### Comment ?

Pour cela, il est nécessaire de connaître votre rôle et vos missions. Restituer l'importance et le rôle de l'humain dans la fonction managériale et donc encourager les réussites, savoir prendre de la hauteur face aux conflits.

### Pour résumer :

En étant à l'écoute de ses équipiers le manager est à même d'attribuer les missions les plus appropriées à leurs compétences et à leur sensibilité. Favoriser la reconnaissance instaure un climat de confiance et donc une bonne communication.

## → Bénéfices

Plus de communication permet d'éviter la complexité des situations ainsi que des malentendus

Plus de spontanéité

Plus d'énergie positive

## SUGGESTION DE FORMATIONS

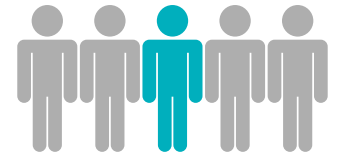
Optimisez votre communication.

<http://www.orsys.fr/formation-communication-assertivite-communication-non-verbale-conflits.asp?source=recherche>

Manager de proximité.

<http://www.orsys.fr/formation-management-de-proximite.asp?source=recherche>





## Le profil à tendance « Participatif »

### → Généralités

Le manager dit « participatif » est un manager de dialogue. Il encourage le partage des idées et sait mettre en place une ambiance de travail chaleureuse et positive.

Le point de vigilance de ce type de profil se situe au niveau de l'aspect décisionnel et de l'assertivité.

#### EXEMPLE

- **Situation de conflit :** dans cette situation, le manager à dominante « participatif » se posera en médiateur et réunira les collaborateurs en conflit. Il favorisera l'écoute auprès de chacun et le dialogue entre eux sans pour autant trancher en cas d'inaboutissement. Il repoussera alors la discussion à plus tard et donc la résolution du différend.
- **Situation coupe de budget :** ici, le manager choisira de réunir ses collaborateurs et de discuter des différentes répartitions possibles pour le nouveau budget, en cherchant à satisfaire le plus de besoins possibles.

### → Vos forces

Vous êtes fédérateur

Vous savez instaurer le dialogue dans votre équipe

Vous savez générer une cohésion d'équipe

Vous impliquez vos collaborateurs

Vous êtes à l'écoute

### → Vos axes d'amélioration

**Développez l'aspect décisionnaire de votre communication, l'opérationnel et le pilotage des opérations.**

Pourquoi ?

Nous vous conseillons de développer votre force de persuasion. En effet, s'il est bon d'impliquer ses collaborateurs dans les processus décisionnels, il y a forcément un risque de désaccord suffisamment fort pour bloquer l'avancée des projets. Ainsi, votre capacité à prendre des décisions et convaincre vos collaborateurs est essentielle à la bonne exécution des tâches. Oser la décision et assurer le suivi des objectifs et des délais seront donc des axes importants d'amélioration.

Comment ?

Gérer la communication verbale avec des formules positives et bannir le doute mais aussi apprendre à gérer le para-verbal et le non-verbal, c'est-à-dire autant la façon de dire que la gestuelle en suivant certains principes.

Pour résumer :

Gérer sa communication dans son ensemble permet de bien partager ses idées et d'établir un climat de confiance propice à la prise de décision en éliminant l'animosité dans l'équipe.

## Renforcez vos techniques d'affirmation

### Pourquoi ?

Laisser la parole à chacun de vos collaborateurs nourrit un bon esprit d'équipe mais laisse également la place aux désaccords. Renforcer vos techniques d'affirmation et votre force de persuasion aidera à guider les discussions et les prises de décision au sein de votre équipe.

### Comment ?

En commençant par prendre confiance en vous grâce à des outils théoriques comme les « 5 dimensions ressources » et des techniques corporelles de confiance.

### Pour résumer :

Votre confiance en vous nourrit votre force de persuasion et de ce fait la direction des discussions au sein de votre équipe. Donner la possibilité de participer à la construction des décisions et des projets mais en sachant orienter le dialogue pour moins de dispersion.

## → Bénéfices

Un leadership au top renforce la motivation et la performance

Savoir convaincre davantage vous servira dans de nombreux contextes

### SUGGESTION DE FORMATIONS

Convaincre et faire partager ses décisions.

<http://www.orsys.fr/formation-convaincre-decider-persuader.asp?source=recherche>

Assertivité - Niveau 2.

<http://www.orsys.fr/formation-assertivite-affirmation-de-soi-estime-de-soi.asp?source=recherche>





## Ce qu'il faut retenir

Quel que soit votre profil, le simple fait d'avoir consulté ce guide fait de vous un manager concerné, ouvert au changement et sachant prendre du recul !

### → Pour aller plus loin

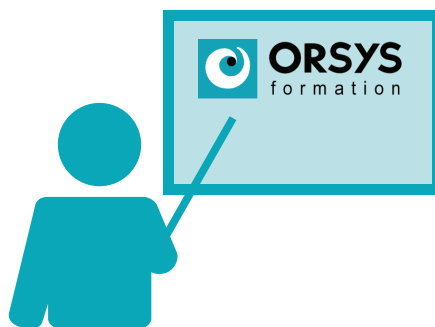
D'autres tendances management :

- **Elément Humain®**  
<http://www.orsys.fr/?mode=Search&query=Element%20humain>
- **Co-développement**  
<http://www.orsys.fr/formation-codeveloppement-resolution-de-problemes-intelligence-collective.asp?source=recherche>
- **Le lâcher-prise**  
<http://www.orsys.fr/formation-lacher-prise-management-gestion-du-stress.asp?source=recherche>
- **Le conflit, outil d'innovation managériale**  
<http://www.orsys.fr/formation-gestion-des-conflits-conflits-management-Dynamic-Conflict-Model.asp?source=recherche>
- **Les techniques du monde sportif adaptées au management :**  
<http://www.orsys.fr/formation-motivation-performance-management.asp?source=recherche>

### INFOS +

Pour plus d'informations :

- « Grille managériale »  
*Auteur : Blake et Mouton*
- « Management, aspects humains et organisationnels »  
*Auteurs : Nicole Aubert, Jak Jabes, Hervé Laroche, Sandra Enlart-Bellie, Jean-Pierre Gruère - PUF Fondamental (2010)*
- Voir aussi cette bibliographie par Over Blog  
<http://4cristol.over-blog.com/article-bibliographie-sur-le-management-68024854.html>



<http://www.orsys.fr/formations-motivation-equipe.asp>