

INTRODUCTION

« Je suis manager. Qu'est-ce que l'on attend de moi ? Quelles sont les actions que j'effectue ou que je devrais effectuer en tant que manager ? Comment évaluer ma pratique du management ?... »

Parce qu'il se sent remis en cause, parce qu'il souhaite évoluer ou parce qu'il veut valoriser une expérience, le manager peut ressentir le besoin de faire le point sur sa pratique. Il trouvera de nombreux appuis (littérature, formations, etc.) pour se perfectionner sur tel ou tel aspect, mais il peut éprouver les plus grandes difficultés en amont pour identifier l'ensemble des actions liées à la fonction et cibler celles sur lesquelles il doit progresser.

L'ouvrage cherche à répondre à ce besoin en recensant les actions spécifiques à la pratique managériale et en proposant une modélisation, un outil concret et facile d'utilisation : le Carré managériale. Situé en amont de toute démarche de perfectionnement ou de formation, le Carré managériale permet au manager :

- De disposer d'une vue d'ensemble des « actions » susceptibles d'être demandées à un manager aujourd'hui, dans le cadre de sa fonction,
- De « situer » sa pratique managériale.

Le Carré managériale s'adresse en priorité au manager qui souhaite prendre du recul sur la pratique de sa fonction :

- Face à une difficulté qu'il a du mal à cerner, le Carré managérial permettra au manager de faire le tour des actions qu'il peut mener et de dégager les axes à privilégier.
- Avant une action de formation, devant le large choix de thèmes, le Carré lui permettra d'identifier ses besoins prioritaires.
- Avant un entretien (recrutement, évaluation...) ou un changement professionnel, le Carré permettra au manager de formaliser et de verbaliser les actions menées au quotidien.

Cet outil pourra aussi être utile aux managers en devenir dans l'appréhension de la fonction. Il trouvera également sa place dans la boîte à outils d'un conseiller en formation ou d'un coach en contribuant à l'identification d'axes de travail prioritaires.

LA CRÉATION D'UN OUTIL

Formatrice professionnelle, je ressentais le besoin, dans les formations dispensées auprès des managers, d'un cadre, d'une introduction. Avant d'entrer dans le détail de telle ou telle compétence à développer, je souhaitais disposer d'un modèle qui me permette de replacer efficacement la compétence étudiée « dans son contexte », c'est-à-dire la situer de façon cohérente parmi l'ensemble des actions spécifiques au management.

De nombreux managers ont une vision assez floue, parfois partielle, de leur fonction et sont très « demandeurs » d'un cadre pour la situer. De plus, certains, confrontés à des situations difficiles, faute de comprendre ce qui leur manque pour y faire face, remettent tout simplement en cause leur capacité à manager.

Un outil, leur permettant de visualiser les actions spécifiques au management et de cerner celles qu'ils avaient délaissées et qu'ils pouvaient donc travailler, semblait alors particulièrement utile.

La construction de cet outil a donc commencé par un recensement de l'ensemble des « actions » qui peuvent à l'heure actuelle être demandées au manager, voire exigées de lui. En les organisant,

classifiant, l'idée était aussi de faire ressortir plus clairement ce qui constitue l'essence de la fonction du manager. Cette cohérence s'est dégagée autour de quatre axes d'actions :

1. le Cadre ;
2. la Croissance ;
3. la Construction ;
4. et la Communication.

Le terme « action »¹ a été préféré à celui de « compétence » car plus axé sur le résultat et moins sur le processus d'apprentissage ou d'acquisition, ce qui correspond au positionnement de l'ouvrage.

Le modèle comprend donc quatre parties qui modélisent la pratique (les actions) du manager :

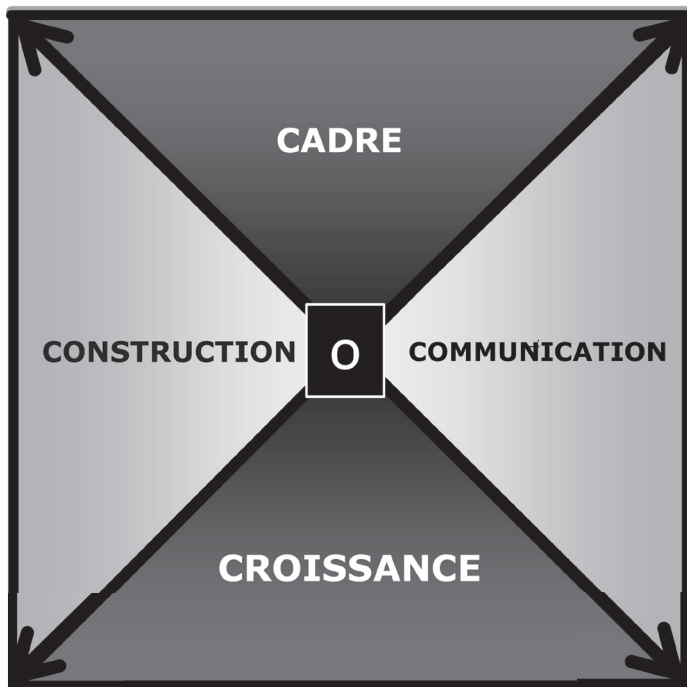
Le manager effectue des actions :

- visant la mise en place du **Cadre** ;
- afin de favoriser la **Croissance** de ses collaborateurs ;
- pour **Construire** sa posture de manager ;
- et enfin pour **Communiquer** efficacement.

1 – Chaque « action » constitue en réalité une unité d'actions disposant d'une finalité propre, d'une méthode et de moyens.

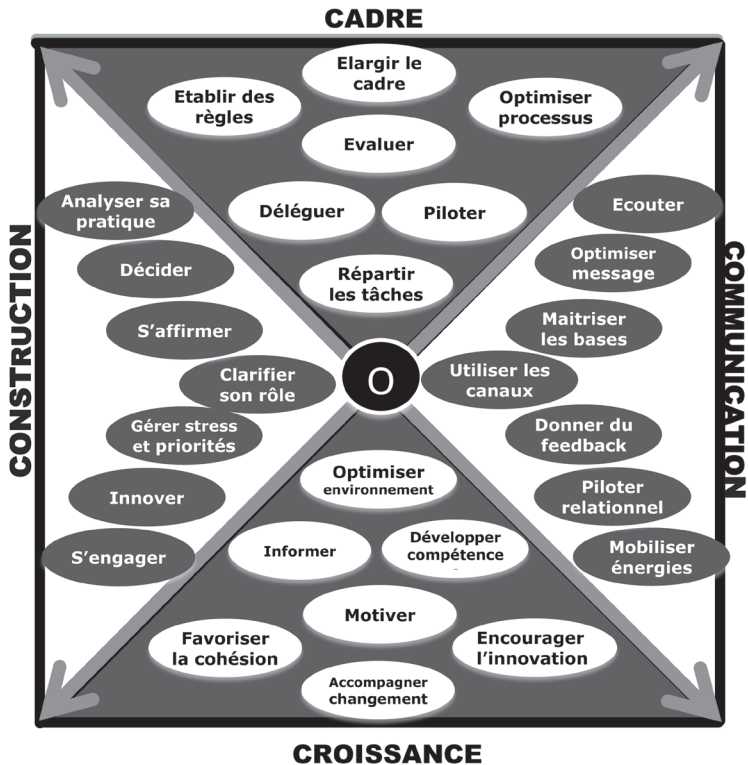
Les parties sont complémentaires et sont liées entre elles par les objectifs (« O » au centre) de l'entité managée. Le tout s'inscrit dans un Carré aux contours délimités.

Figure 1 : Le Carré managérial simplifié



Chaque axe comprend sept actions. Les plus élémentaires et indispensables sont situées au centre du Carré. Plus on s'oriente vers l'extérieur, plus les actions relèvent de managers plus confirmés.

Figure 2 : Le Carré managérial



COMMENT UTILISER L'OUVRAGE ?

Le chapitre premier s'attache à replacer le Carré dans son contexte, à en délimiter son objet et à expliquer l'essence des quatre axes et leur lien au centre à « l'Objectif ».

Il est utile pour le manager qui souhaite comprendre et appréhender de façon globale et cohérente la fonction du manager, sa spécificité et son évolution.

Les chapitres 2, 3, 4 et 5 se rapportent chacun à un axe du Carré.

Dans chacun de ces chapitres, l'axe concerné est expliqué et sept actions (de la plus essentielle à celle plus utile au manager confirmé) sont détaillées.

Chaque action est présentée de façon similaire :

- description synthétique de l'action ;
- exemple de situation (le plus souvent) ;
- phase d'analyse de pratique avec :
 - schéma récapitulatif,
 - affirmations à valider ;
- une case finale dans laquelle vous inscrirez ou selon que vous estimez l'action validée ou à retravailler.

En fin d'ouvrage, le lecteur peut visualiser son « bilan » en reportant les actions « validées » ou « à travailler » sur la figure 4, p.115.