

Être « manager » aujourd'hui

L'entreprise change, le management se transforme ...



Ce qui change dans l'entreprise ...



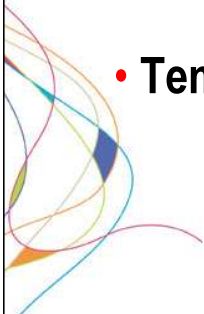
Le quotidien de la transformation

Rythme et complexité des transformations

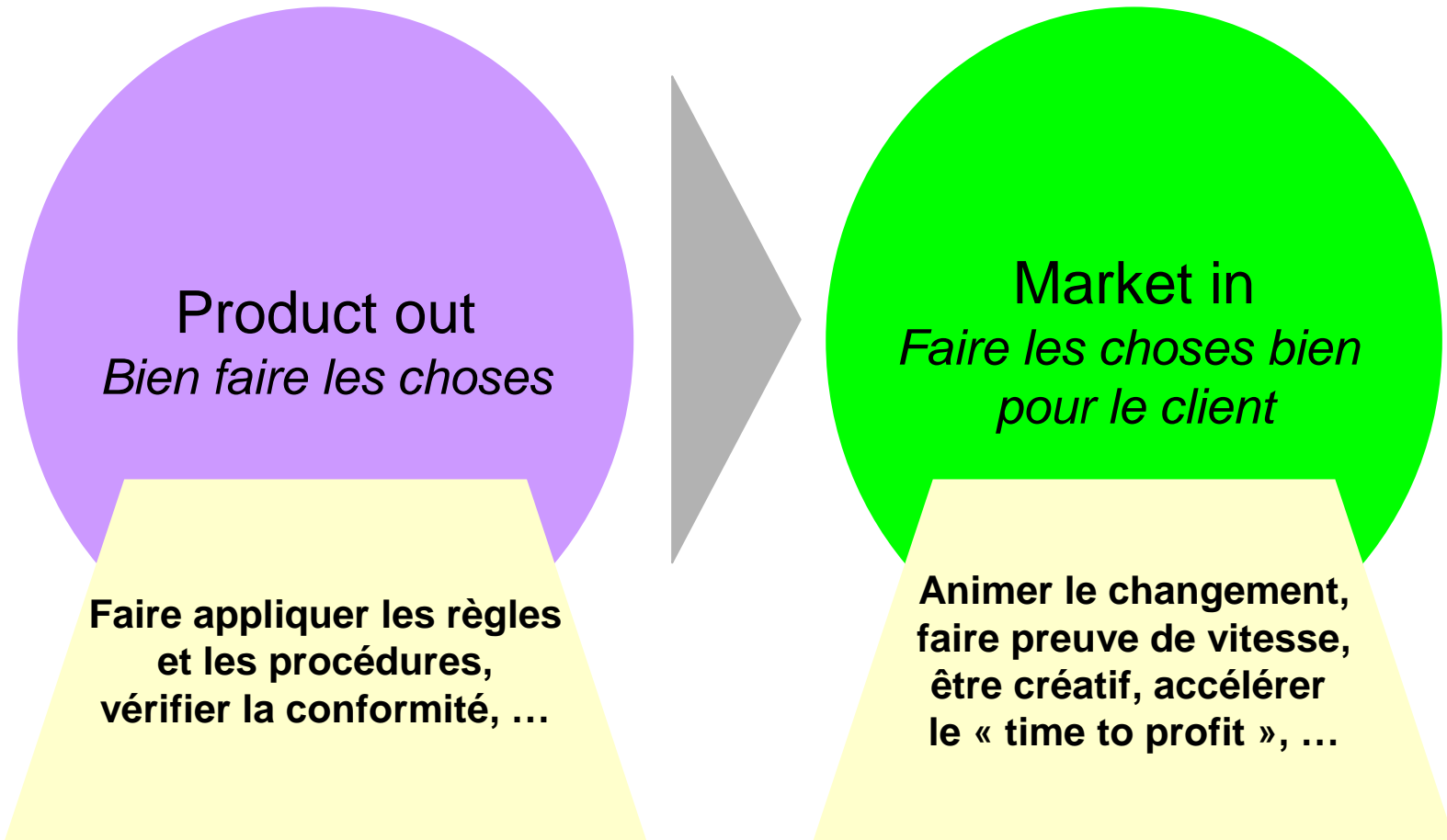
Développement de la logique projet

Rôle et posture du responsable

- **Techniques, économiques et organisationnelles** (processus, ressources, structures ...)
- **Représentations et comportements** (valeurs, croyances, convictions, identités individuelles & collectives ...)
- **Temporalités multiples**
- **Usines à projets** (agendas et sources d'information multiples ...)
- **Management transversal** (réseaux, partages d'expériences, appartenances multiples, logiques d'équipiers)
- **Le management du collectif** devient un nouvel horizon de performance
- **Le leader**, une composante essentielle de l'identité managériale (la posture prend le pas sur la compétence)
- etc.



L'orientation client

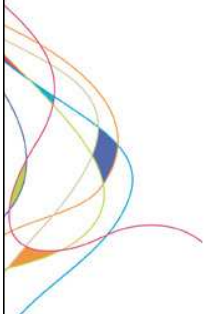


Un environnement « par nature » complexe

- Vision toujours incomplète et imparfaite
- Paramètres très nombreux, des interactions enchevêtrées
- Incertitude, instabilité, turbulence, imprévisibilité
- Nécessaire coexistence de logiques antagonistes
- Phénomènes d'auto-organisation reposant sur le conflit entre diversité et cohérence ...

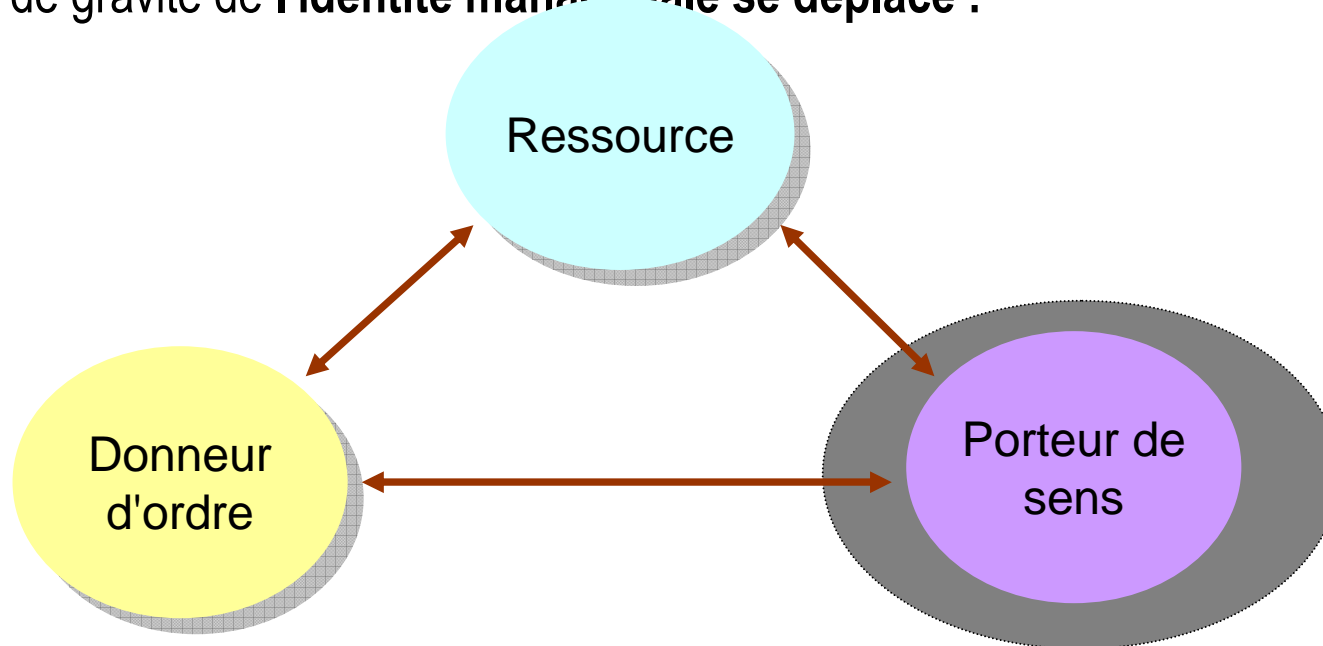


En quoi l'identité managériale se transforme ?



Un centre de gravité qui se déplace ...

- Les termes clés qui émergent ...
 - Courage, exemplarité, capacité à donner et porter le sens, conscience de soi, feed-back et reconnaissance, empowerment, assertivité, diversité, innovation, esprit d'équipe ...
- Le centre de gravité de **l'identité managériale se déplace** :



Les 3 stades du changement d'identité

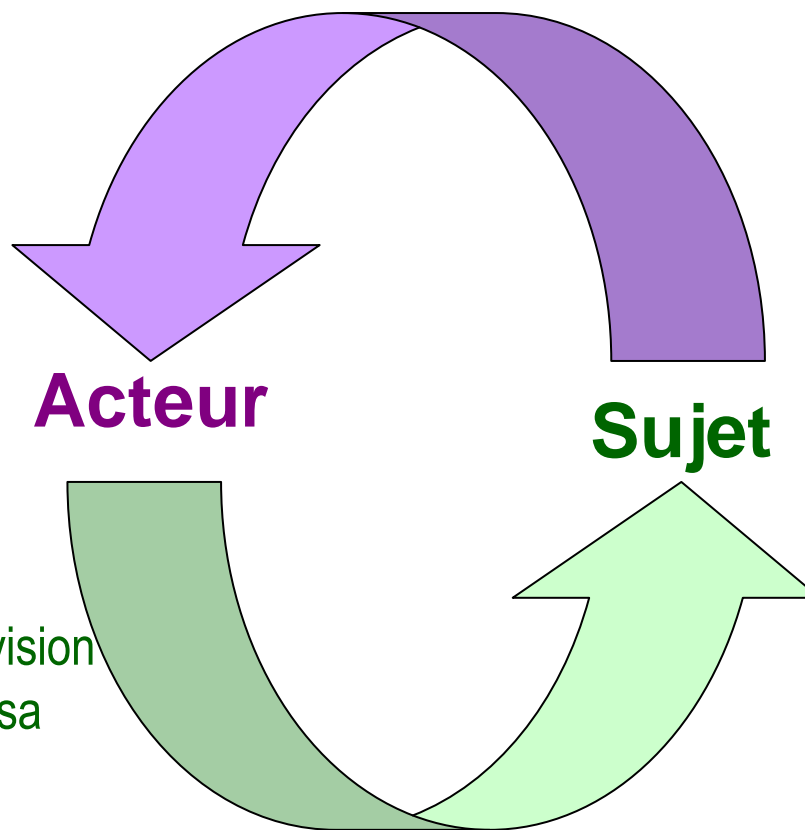


(*) "Les responsables porteurs de sens" Vincent Lenhardt INSEP Consulting Editions

Quelles qualités le manager doit mobiliser ?



Savoir concilier deux dimensions

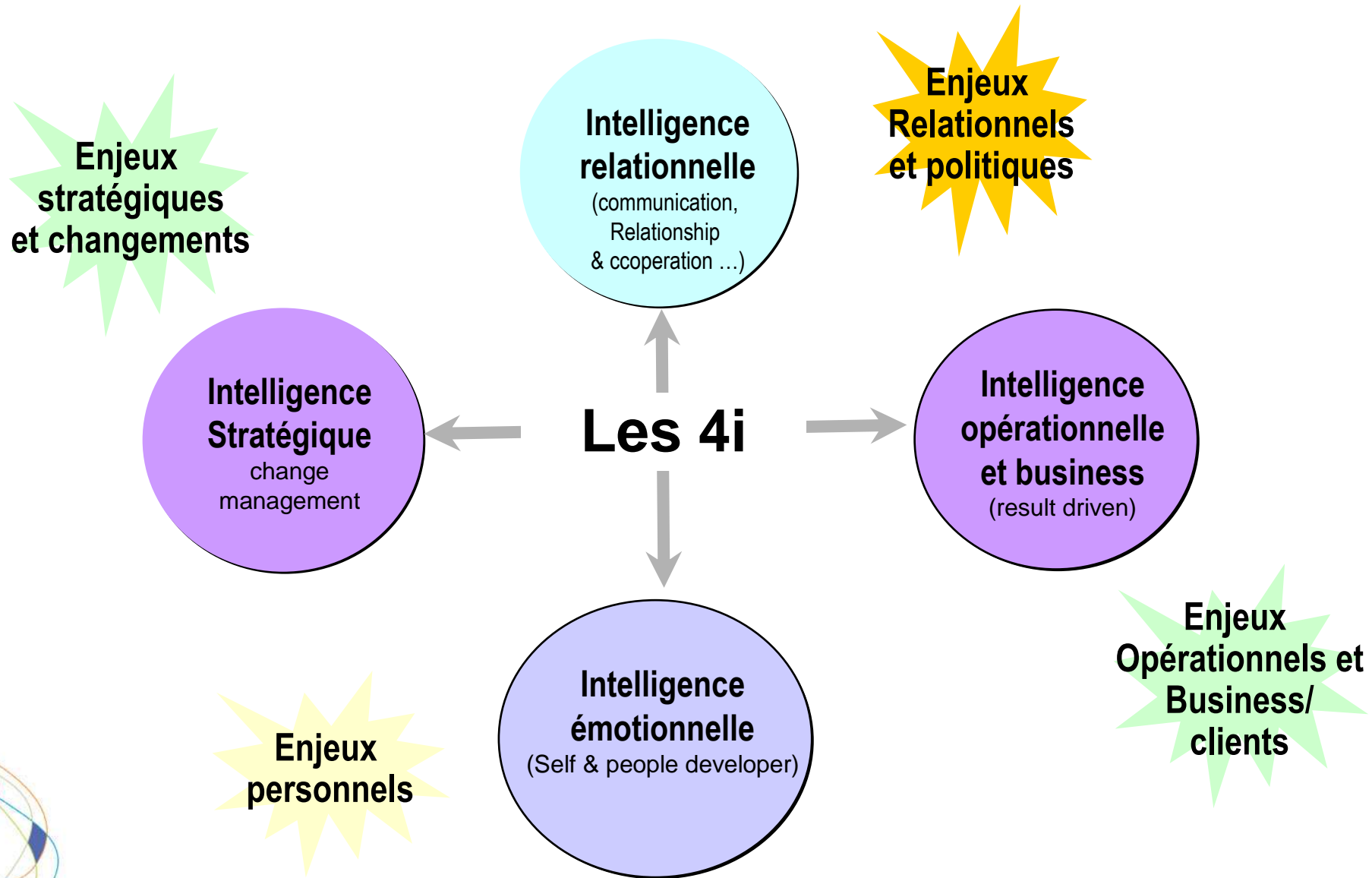


Engager les autres suppose
s'être engagé soi-même :
avoir "nettoyé ses lunettes"
afin d'éprouver son propre
"alignement"

Être acteur exige une vision
claire de son rôle et de sa
marge de manœuvre



Developper 4 intelligences ...



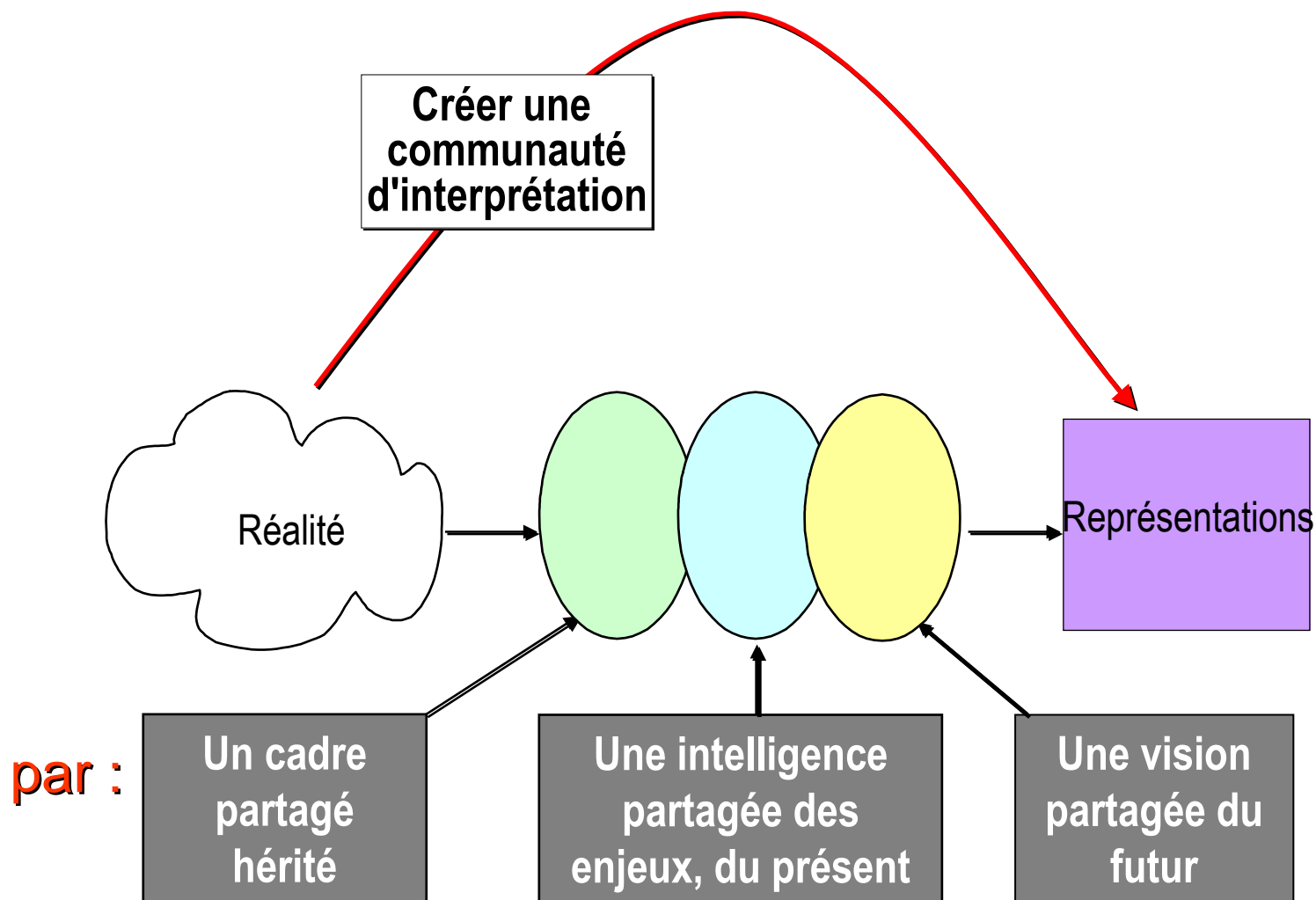
Que peuvent en attendre ses collaborateurs ?



Face à la complexité, donner du sens ...



Un enjeu managérial majeur ...

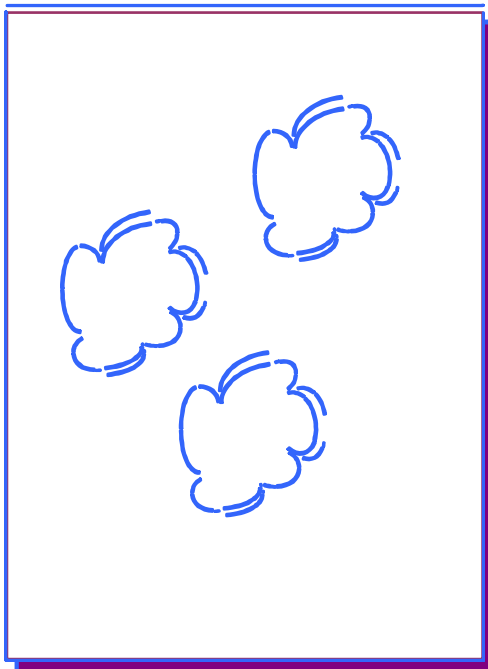


**Face à la
complexité,**

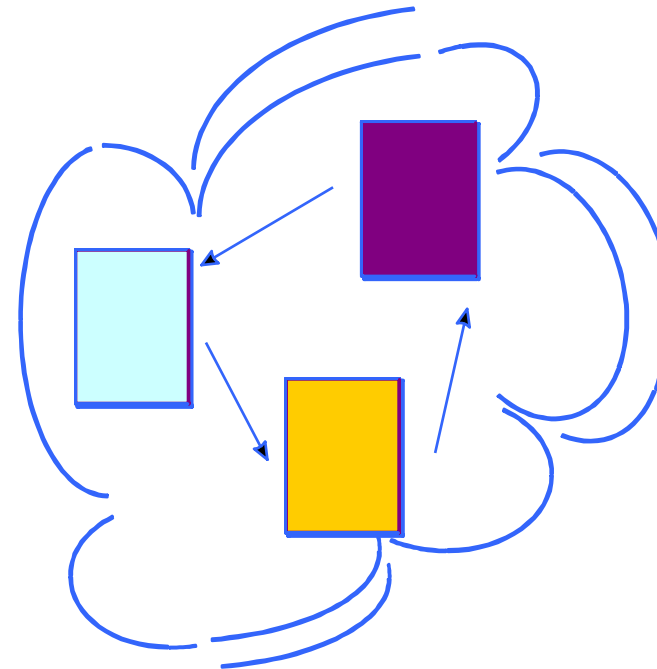
**privilégier l'agilité
...**



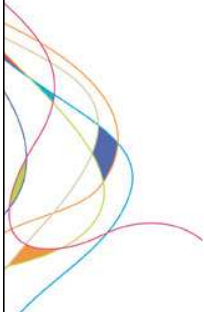
Apprendre une nouvelle logique



Logique dominante
de prévision
et de planification



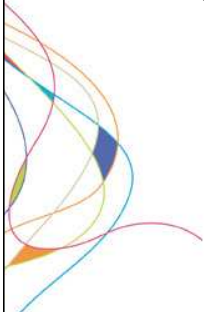
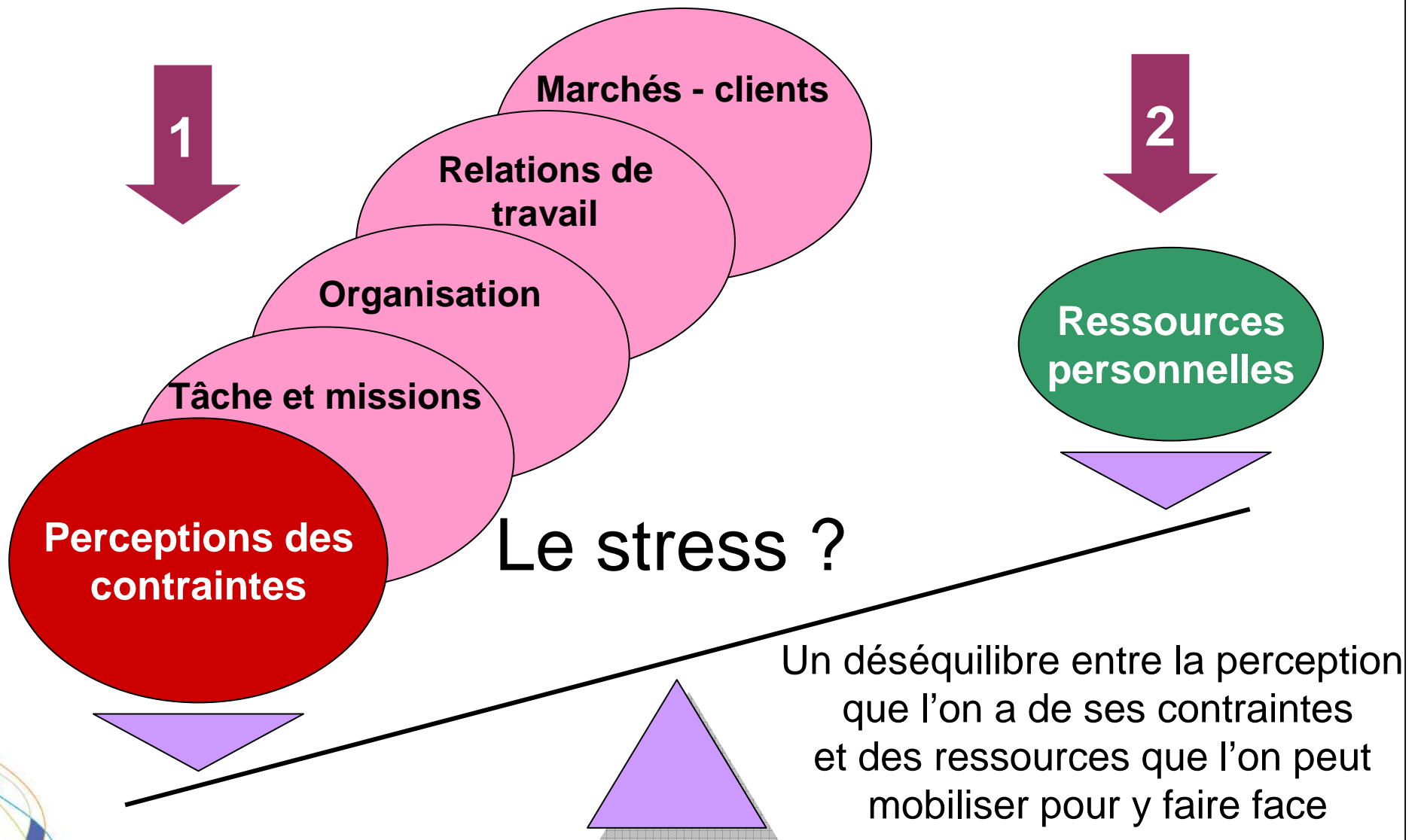
Logique dominante
d'invention
et de réactivité



Face au stress, développer les ressources
personnelles et
professionnelles...



Faire face au stress

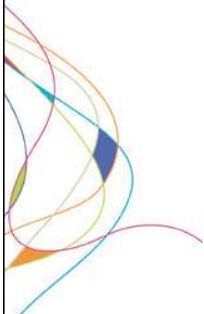


Les facteurs de stress

- Facteurs liés à la tâche ou au contenu du travail à effectuer
 - Charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter ... monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...gestion du risque
- Facteurs liés à l'organisation du travail
 - Absence de contrôle, imprécision des missions confiées, contradiction entre les différentes exigences du poste, flux tendu, polyvalence... précarité
- Facteurs liés aux relations de travail
 - Absence de coopération, de solidarité, de leadership, de reconnaissance
- Facteurs liés à l'environnement physique et technique
 - Nuisances, ergonomie ...
- Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise

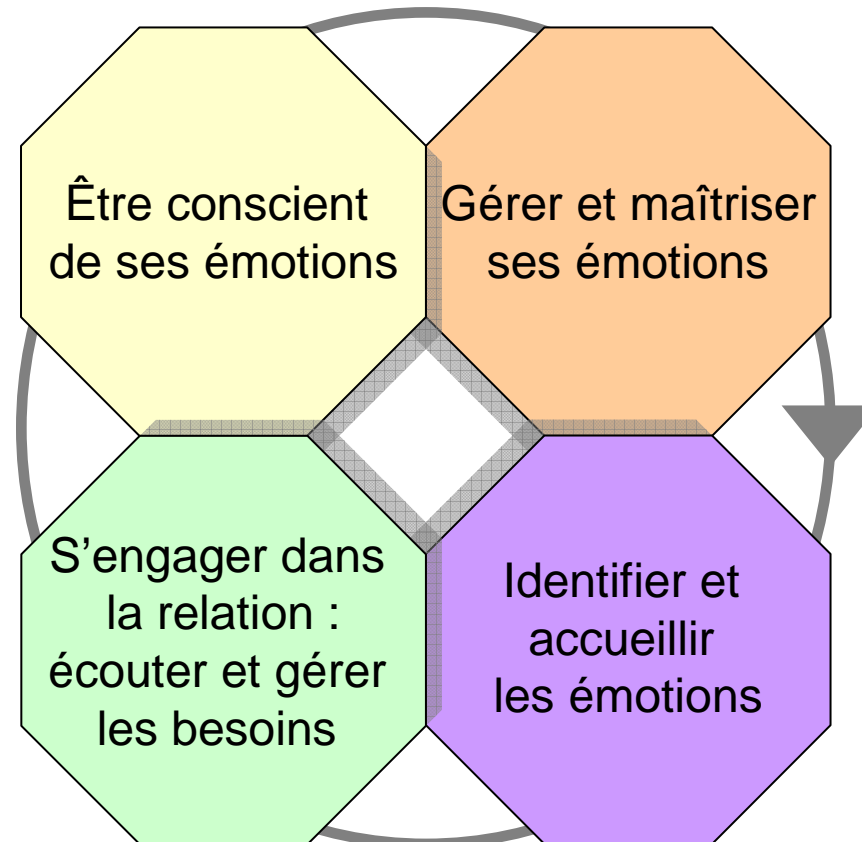


Face au stress, s'engager dans la
'relation...

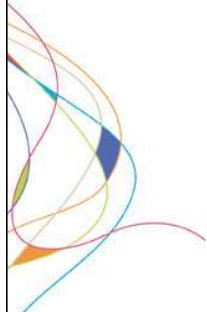


S'engager dans la relation

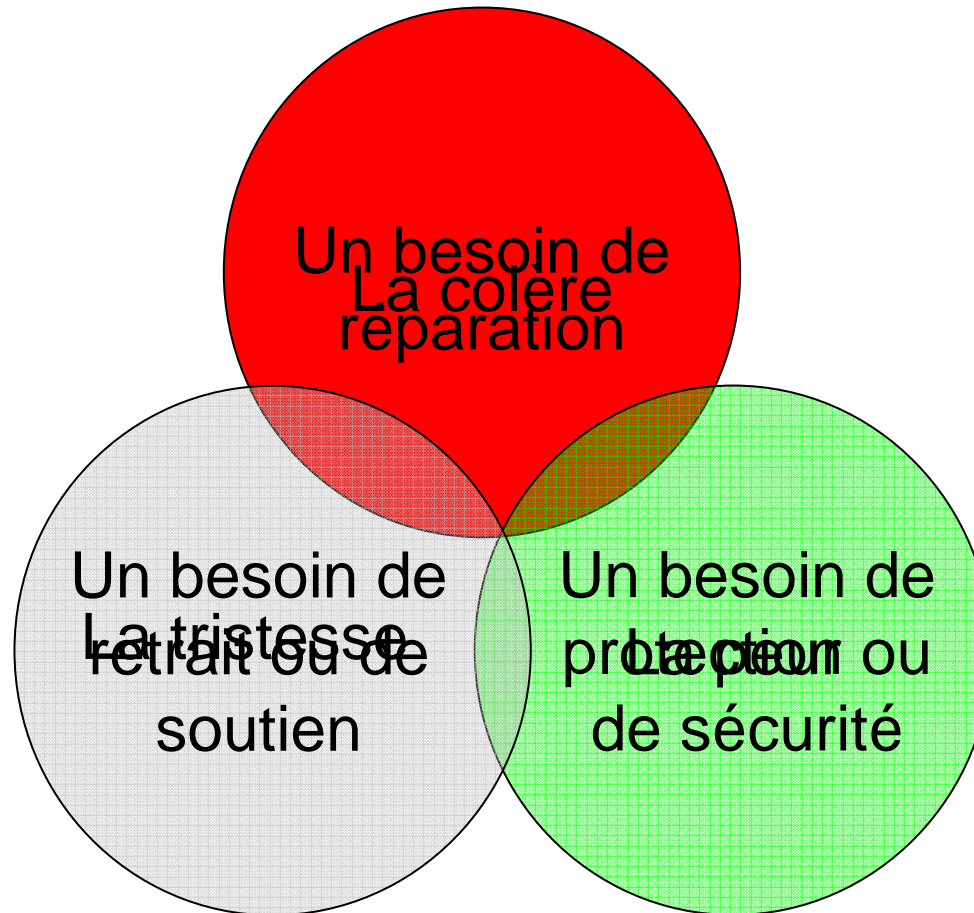
Compétences personnelles




Compétences sociales



Exemple : repérer le besoin derrière l'émotion



Exemple : repérer le besoin derrière l'émotion



Un besoin de
partage
et
de célébration



En résumé, le manager ...

- incarnait le savoir, **il sait se remettre en question**
- était happé par ses responsabilités, **il sait se rendre disponible**
- avait pour mission de communiquer, **il écoute et donne du feedback**
- était d'abord un expert, **il sait appréhender l'émotionnel**
- expliquait, **il questionne**
- vérifiait la conformité des résultats aux objectifs fixés, **il sait reconnaître**
- apportait le poisson, **il enseigne à pêcher**
- ...

