LIVRE BLANC

LE MANAGEMENT N'EST PAS UNE BOÎTE À OUTILS !

Managers, dirigeants,
réinventez votre posture
à l'ère du changement

Verticille
LE CABINET TRANSFORMATIF

Avant Propos



Par François-Xavier Arnaudeau,
co-fondateur du cabinet Verticille
et coordinateur de ce livre blanc

À l'origine de ce livre blanc : 20 ans d'accompagnements…

> **Lorsque j'ai commencé ma carrière, j'avais une vision très monolithique de ce qu'était le management. Il s'agissait principalement à mes yeux de gérer une équipe, point final.**

Après une vingtaine d'années d'expériences, je dois bien avouer que j'ai changé d'avis. En exerçant d'abord en management vertical, puis de la direction de projet, de la direction de pôle en ESN, en management d'équipe pluri-prestataires chez un client, et en management de transition, en dirigeant d'entreprise, j'ai mesuré à quel point ce métier est une source inépuisable d'apprentissages et de reconfiguration.

Je me suis alors tourné vers le coaching et la supervision de manager pour explorer avec plus de distance ce métier multi-facettes. Même si je continuais à manager des équipes en parallèle, je travaillais également avec des managers sur leur positionnement, leur identité et ce qui constituait finalement le geste même du management en situation réelle.

Désormais à la tête du cabinet transformatif Verticille Conseil, je dirige des équipes d'accompagnants de managers et dispense des formations.

C'est donc tout naturellement que l'idée de ce livre blanc s'est imposée à nous, dans l'idée de raconter le management par la compilation de nos propres expériences et de situations que nous avons rencontrées chez nos clients. "Le management n'est pas une boîte à outils!" résume notre conviction profonde : être bon manager signifie beaucoup de choses, sauf accumuler tout un tas d'outils.

La crise sanitaire qui a déjà bouleversé les habitudes de travail en destructurant la relation impose une tension supplémentaire sur les fonctions managériales. Le futur étant incertain, il incombe plus que jamais au management de donner du sens sans pour autant avoir les éléments pour l'esquisser.

Il ne s'agit pas de la vérité, ni même d'une vérité, il s'agit plutôt d'une réflexion portée sur un métier d'artisanat de la relation. Nous vous proposons ces quelques pages comme un voyage à travers les dimensions du management.

Sommaire

Chapitre 1
Il était une fois un métier magnifique, initiatique et incontournable
page 04

Chapitre 2
Des éléments perturbateurs
page 06

Chapitre 3
La quête de l'outil magique
page 10

Chapitre 4
Les 5 plus belles péripéties de manager
page 14

Chapitre 5
Les accompagnants du manager
page 27

Chapitre 6
Une expérience transformative
page 33

CHAPITRE 1



Il était une fois un métier magnifique, initiatique & incontournable

"Dur, exigeant, fatigant, mais tellement enrichissant, tellement porteur de sens."

Le management est un métier magnifique. Dur, exigeant, fatigant, mais tellement enrichissant, tellement porteur de sens. Nous pensons aux changements de culture des grands groupes que nous avons accompagnés, et qui ont mobilisé le management de façon très puissante et très humaine. Nous pensons également aux scale-up que nous connaissons, qui réinventent régulièrement leur approche managériale pour assumer la croissance, ou bien également aux dirigeants qui intègrent, avec beaucoup d'humilité, la nécessité de se reconnecter aux hommes et aux femmes de leurs organisations et ce faisant, les inscrivent dans la vision qu'ils avaient du futur. Et peut être encore plus globalement, nous avons à l'esprit tous les managers avec lesquels nous travaillons, et qui se remettent en question avec la volonté de **mettre plus de lien dans l'exercice de ce métier,** à plus forte raison en cette période de bouleversements.

Le management est un métier initiatique, qui repositionne le collaborateur dans l'entreprise : d'expert dans un domaine donné, il devient manager d'équipe. Dès lors on ne lui demande pas de faire du management une tâche parmi d'autres dans la liste de ses missions, **on attend de lui qu'il "soit" manager,** qu'il réfléchisse, communique et agisse comme tel. Une promotion qui transforme bien souvent le vécu professionnel.

Le manager est un métier incontournable dans nos organisations. Il apparaît aujourd'hui encore plus clairement à quel point le manager est une courroie de transmission essentielle puisque c'est lui qui va vivifier encore davantage la relation entre le salarié et son entreprise. Bien plus qu'un facteur liant, le management se positionne dès lors comme **un organe** incontournable **de la fidélisation et de l'investissement** des membres de l'organisation.

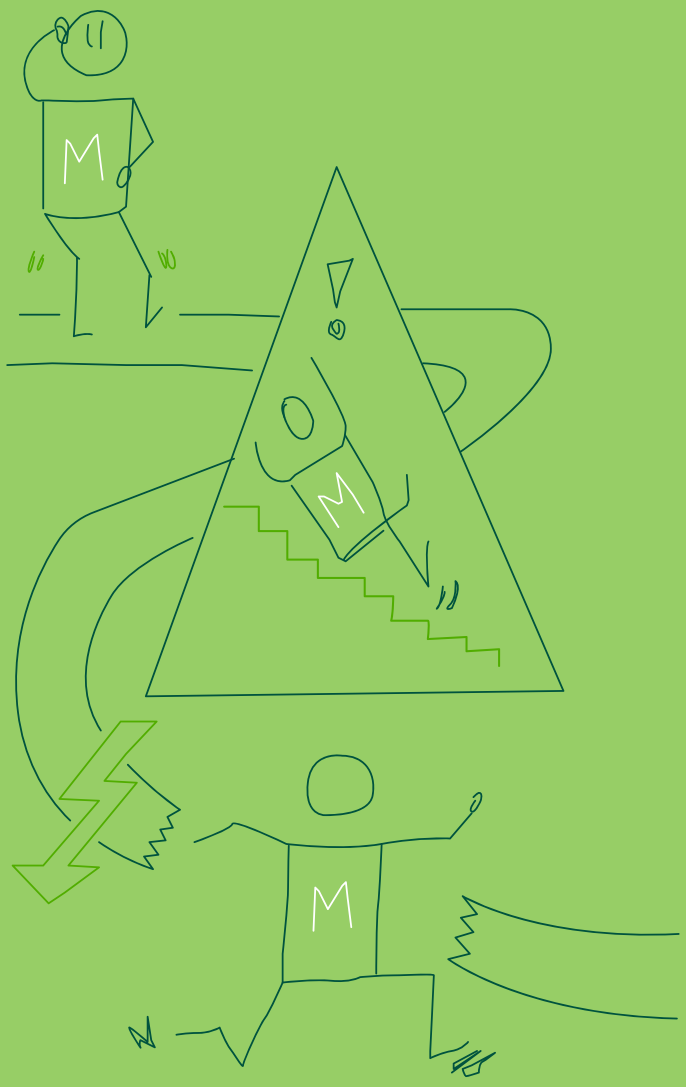
> **...Et pourtant, nous sommes toujours attristés des difficultés que les managers traversent, de la perte de sens et d'énergie qu'ils ressentent et de l'impression qu'ils ont d'être seuls, au sein même de leurs organisations...**

Ce métier magnifique, initiatique, incontournable a besoin **de contacts**. Des relations qui permettent au manager d'échanger autour de problématiques, de livrer certaines **émotions** en sécurité, de **partager entre pairs**, et d'entrevoir la palette de ce qu'ils peuvent accomplir pour leurs équipes et leurs organisations. Dès lors, en un **court espace-temps**, que **d'énergie libérée !**

En animant à distance des cercles de supervision de pratiques lors de la crise sanitaire, nous avons été renforcés dans cette conviction : **SENS, ESPACE, TEMPS, EMOTION, ENERGIE** sont 5 dimensions que le manager cherche naturellement à cultiver à travers ses relations afin d'offrir le meilleur de lui-même au travail.
Mais, comment y arriver, et à fortiori dans le contexte de crise que nous traversons ?

ÉNERGIE TEMPS ÉMOTION ESPACE SENS

CHAPITRE 2



Des éléments pertubateurs

Auparavant marqueur de pouvoir et expression même de la réussite de la carrière, le manager est depuis des années mis à mal dans son identité, et aujourd'hui encore davantage.

Auparavant marqueur de pouvoir et expression même de la réussite de la carrière, **le manager est depuis des années mis à mal dans son identité,** et aujourd'hui encore davantage.

Parce qu'il est au centre des organisations, élément agissant et opérant sans pour autant disposer des pleines marges de manœuvre, **parce qu'il est pris entre la direction et les opérationnels,** les pressions sur le management se renforcent encore davantage avec la crise en cours.

De surcroît, **le futur est incertain, la digitalisation est subie,** l'injonction à gérer leurs équipes à distance sans pour autant avoir eu le temps de s'y préparer. Sans parler des transformations régulières, de la recherche de performances accrues, du raccourcissement du temps et des délais, de l'intégration des différences générationnelles ou culturelles, qui font aussi partie du quotidien des managers aujourd'hui.



À quoi peut-il raccrocher quand autour de lui les choses sont incertaines ?

Dans l'impossibilité de piloter ses équipes en proximité ?

Comment endosser un discours dont il ne se sent pas dépositaire ?

Telles sont les questions, et tant d'autres, que les managers et dirigeants nous posent aujourd'hui.

LE DIFFICILE ÉQUILIBRE EN TENSION

Entre l'autonomisation désormais renforcée par la distanciation et le contrôle du travail fait, entre les motivations individuelles et le sens donné par l'entreprise, entre la stratégie et l'opérationnel, les revendications salariales et les directives d'économie, plus que jamais le management se trouve être au milieu de tensions parfois inconciliables, souvent source de stress.

Conquérir sa légitimité

> **« Comme tu es très bon dans ce que tu fais, tu vas gérer les personnes qui font la même chose que toi ».**

Le parcours qui conduit un salarié à devenir manager se fait souvent sur le même schéma. Parce qu'il est un contributeur efficace, on lui propose d'accéder à la fonction de manager de personnes qui font le même travail que lui. Or, le travail de management n'est pas celui de contributeur individuel, plus encore, il ne doit pas lui ressembler.

Dans cette nouvelle situation professionnelle, le manager se trouve amputé de ce qui faisait de lui un collaborateur performant et revient au statut de novice dans un métier qui ne lui est souvent pas décrit de manière compréhensible. Pourtant, c'est comme cela qu'on envisage le management, y compris au niveau des subordonnés.

Quand nous demandons ce qui fait un bon manager, la réponse fréquente est « c'est quelqu'un qui est expert de ce que je fais ». Ce qui est la définition même du mentor ou de l'expert senior, mais certainement pas du manager. En fait **la raison pour laquelle on promeut quelqu'un au poste de manager devrait justement être différente de celle de la raison qui fait de lui un bon contributeur individuel.**

Ce chemin de carrière conduit bien souvent le manager à se trouver au centre d'un non-sens : « Parce que tu es individuellement très performant, tu es désormais en charge de manager tes pairs ». Mais cette situation est insoluble, parce que **le métier de manager est un métier en soi :** un bon contributeur individuel devra mobiliser des compétences différentes de celles d'un manager.

Et comme si cela n'était pas suffisant, **le manager ne dispose bien souvent pas du temps nécessaire à l'acquisition de ces nouvelles compétences.** Combien de managers nous ont dit : « les délais n'ont pas été rallongés, je me retrouve donc à devoir faire ce que je faisais auparavant et à gérer des gens en plus ».

Réconcilier l'irréconciliable

« Comment lier les attentes de sa direction et celles de mes équipes, parfois contradictoires ? ». D'une part, la direction donne des objectifs à produire sans toujours donner tous les moyens et, d'autre part, les employés demandent une meilleure considération dans leur difficulté à répondre aux objectifs.

En période de télétravail, de virtualisation ou de distanciation sociale, cette tension est dramatiquement accrue. Il devient difficile pour le manager de se positionner comme garant du lien et **son rôle est parfois réduit à celui de "passe-plat".**
En étant placé dans l'organisation entre la direction et l'opérationnel, le manager se situe dans **une position très délicate**, comme pris en sandwich. En effet, ses challenges arrivent des deux côtés. À la fois convertir la stratégie en actes opérationnels mais également faire remonter de manière compréhensible les problématiques du terrain à son propre management. Une nouvelle fois, ce rôle de courroie de transmission nécessite des capacités de synthèse, de pédagogie mais également de négociation. Sans compter que **le management doit endosser également toute la communication avec les salariés** devant une fois de plus jongler entre ce qui doit être dit et ce qui peut être dit.

Se manager soi-même

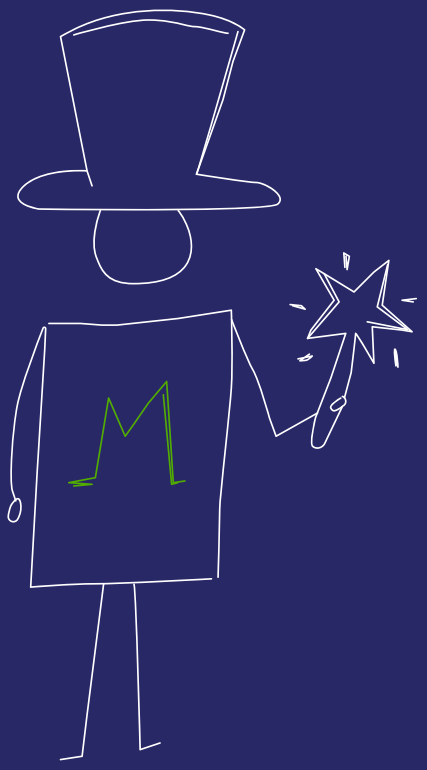
> **« C'est absurde qu'un homme doive en diriger d'autres quand il ne peut se diriger lui-même »**

La troisième tension du manager se situe souvent au niveau de sa propre organisation individuelle, et pourrait se résumer par ce proverbe latin : "C'est absurde qu'un homme doive en diriger d'autres quand il ne peut se diriger lui-même". En effet **le manager est en butte avec tout ce qui constitue l'opérationnel et ses contraintes** (comme la gestion de charges, de calendriers ou encore de tensions relationnelles dans son équipe). Et en même temps, **il a cette obligation de maintenir le résultat de l'équipe conforme aux attentes de l'organisation.**

Avec des deux côtés de l'organisation : une direction orientée vers le sens stratégique et des opérationnels orientés vers le sens individuel. C'est au manager qu'il appartient de réunir ces deux orientations dans son organisation au quotidien… sans pour autant être accompagné pour le faire. Un nouveau champ a été clairement investi durant la période récente, celui **du soutien psychologique à apporter à des salariés inquiets, tendus.** Comment apporter ce soutien lorsqu'on est dans le même état que celui qu'on doit rassurer ?

Pour trouver sa place, maintenir le lien avec ses collaborateurs et s'organiser au service des objectifs de l'organisation, **ce ne sont pas sur ses compétences techniques que le manager va parvenir à tenir son rôle mais grâce à ses qualités de leader.** Mais qu'est-ce qu'un leader ? Etant donné la diversité des pensées sur ce thème, notre parti pris est d'utiliser la définition de Linda A. Hill, professeure de gestion à Harvard et auteure de Collective Genius : The Art of practising Leading Innovation : le leadership est l'art de **"Créer les conditions du génie collectif". Savoir agir en leader est une aptitude fondamentale et commune à toutes les strates managériales,** que l'on soit manager intermédiaire pris entre opérationnels et dirigeants ou dirigeant pris entre conseils d'administration et managers intermédiaires.

CHAPITRE 3



La quête de l'outil magique

Pour relever ses défis, le manager rêve de trouver le bon instrument, et le marché s'adapte à cette demande en multipliant les approches "outils" du management.

L'OUTIL NE FAIT PAS L'USAGE

Pour relever ses défis, le manager rêve de trouver le bon instrument, et le marché s'adapte à cette demande en multipliant les approches "outils" du management.

Le catalogue de formations managériales s'épaissit sans cesse.

Chaque année, de nouvelles thématiques apparaissent : lean management, Six Sigma, management et gouvernance agile, manager par les neurosciences, manager par la bienveillance, par le design thinking, OKR, Kaizen, Nudge, 5S, "plug and play", par objectifs, visuel, libération et cercles, adaptatif, manager coach, par la discipline, par la communication non violente, leadership au féminin, par l'ESCI, avec le modèle "ACE"... et les outils d'inventaires de personnalité MBTI, Process Com, 4 colors, l'ennéagramme, BFI, PFPI, Radhar, Neo PI-R, Gordon, HEXACO... Toutes ces approches ont un sens, une fonction et portent réellement la possibilité de faire mieux.

Mais dans le même temps, nous constatons que **cette variété même induit une perte de confiance chez les managers. Bien souvent, leur question est : "mais combien dois-je faire de formations pour maîtriser enfin le management ?!".**

De plus, l'ensemble de ces formations permettent sans doute aux managers d'acquérir des outils, des pratiques et des techniques au service de leur excellence managériale. Mais ce que nous constatons en réalité, c'est que cela contribue à considérer le manager comme dépositaire d'un certain nombre d'outil qui en feront un bon artisan : *"Parce que je manie le feedback, que je suis capable de construire des réunions efficaces et, de plus, que je rends autonome par la délégation responsable, alors je suis un bon manager"*.

Si des dysfonctionnements arrivaient dans l'équipe, il suffirait alors au manager de trouver le bon outil pour résoudre son problème ! Cette croyance est profondément ancrée, et surtout considérablement renforcée par les formations aux outils. Souvent, les managers qui démarrent leur travail avec le cabinet nous demandent s'ils vont sortir de nos séances avec une trousse à outils, avec un set de pratiques qu'ils pourront déployer en fonction de telle ou telle situation.

> **« Si j'ai le bon outil, je serai le bon ouvrier »**

Considérer que la solution est dans l'outil a pour effet néfaste d'alimenter la perte de confiance des managers...

En effet, si je n'obtiens pas les résultats escomptés, c'est qu'il y a forcément une démarche que je n'ai pas suivie, un outil que je n'ai pas utilisé, une pratique que je n'ai pas bien mise en place, que "je n'ai même pas été capable de trouver l'outil pour être pertinent". Or, en réalité, **la pertinence n'est que la capacité de regarder la situation, de définir son intention, son ambition et de s'observer agir en position de management.** L'outil n'est utile qu'ensuite, une fois que la problématique a été cernée.

Une illustration simple :

Un dirigeant nous contacte suite à une problématique de management dans son entreprise. Il avait suivi une formation sur une nouvelle pratique et l'avait démocratisée dans ses équipes. Cette pratique consistait à décrire les comportements et attentes des personnes selon des critères rationnels et convertir ces « profils » en typologies. Un profil à tendance rationnelle était d'une certaine couleur, un profil créatif d'une autre etc...

Il existe plusieurs outils de ce type, pas uniquement dans les couleurs, et leur intérêt est évident. Et en effet, le dirigeant avait trouvé que cela donnait des clefs relationnelles intéressantes. Seulement, au bout de plusieurs mois, son entreprise était découpée en territoires de couleurs. **L'intérêt même de l'outil avait été converti en un réarrangement des relations en fonction des affinités, bien loin de l'intention initiale...**
Ceci illustre parfaitement l'approche outil quand elle produit un mirage. Parce qu'un outil produit un effet, on considère qu'il va avoir le même effet quelles que soient les conditions et surtout sans se demander quel résultat on compte obtenir. Le management se nourrit d'outil, de pratique, mais c'est avant et surtout un métier de relation. Perdre de vue cela au profit d'une pratique est d'avance voué à un résultat médiocre voire une situation dégradée.

POUR UNE APPROCHE HOLISTIQUE DU MANAGEMENT

C'est pour cette raison que nous conseillons à nos clients de commencer par **considérer le faire du management en même temps que l'ÊTRE manager.**

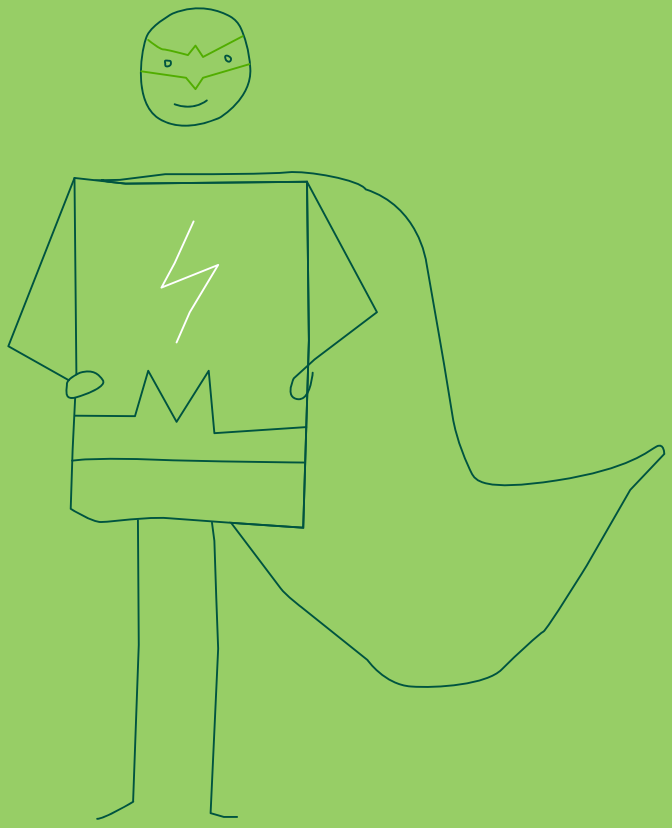
Être manager c'est avant tout **penser la relation** avec les personnes que l'on manage. Ce faisant, c'est apprendre à configurer cette relation avec la juste posture, de façon à ce que le geste managérial puisse être réajusté sans cesse pour **être dans un optimal de la relation. C'est ce que nous appelons la Performance Relationnelle Optimale® ou P.R.O® : nourrir la relation au juste niveau de sens, d'énergie, de temps, d'émotion et d'espace, afin de créer les conditions de l'atteinte des objectifs.**

Prenons l'exemple de l'entretien individuel : si l'intention annoncée du bilan est d'identifier ensemble les zones de progression, cela **configure le sens** de l'entretien individuel non pas comme une évaluation du manager vers le managé, mais comme l'élaboration d'un parcours personnalisé. Il reste bien entendu primordial que l'échange au travers des feedbacks et des questions doive refléter cette intention. De même, s'il est séparé en 2 parties, la première où l'on pourra faire le bilan de l'année écoulée et la seconde au cours de laquelle la rémunération sera évoquée, cela permet de **créer un espace** pour ne pas mélanger bilan et négociation. Autre exemple en lien avec la situation présente : maintenir la performance de l'équipe. Certes, il est conseillé de faire des réunions régulières, de prendre des nouvelles des salariés, mais le manager doit-il pour autant donner immédiatement des réponses à toutes les questions posées ? Au moment où il ose dire "je ne sais pas" et **diffère sa réponse dans le temps**, il devient plus aidant qu'en affichant des certitudes, le manager incarne également cette **posture d'authenticité recherchée dans un leader.**

Quand le manager a compris que la quête n'est pas l'outil, quand il comprend que le meilleur outil, c'est lui, c'est alors qu'il prend véritablement en main sa progression en tant que manager.

C'est pour cette raison que les formations de management doivent se concevoir comme des parcours plutôt que des apprentissages ponctuels orientés vers l'acquisition d'un outil unique. Devenir manager se fait dans le temps, pas uniquement dans l'apprentissage de technique ou d'outils.

CHAPITRE 4



Les 5 plus belles péripéties de manager

Tout au long de ce parcours, le manager va vivre au quotidien une aventure humaine qui va l'entraîner à devoir surmonter des situations pour lesquelles il n'est pas préparé à l'avance.

C’est en puisant dans ses ressources de flexibilité, d’ouverture et de créativité que le manager va pouvoir sans cesse reconfigurer sa relation à lui-même et reconfigurer ses relations aux autres. (à son équipe, à sa hiérarchie et plus largement à l’ensemble de son environnement).

Ingénieur de la relation, il peut définir les variables d’ajustement nécessaires en procédant à la check list des dimensions du SENS, du TEMPS, de l’ESPACE, de l’ENERGIE et des EMOTIONS, présentes dans toutes les relations. À lui d’observer l’état des réservoirs de chacune de ces dimensions, et de définir où mettre du carburant.

PÉRIPÉTIE #1 : ALIMENTER LE BESOIN DE SENS



SITUATION TYPE

"À quoi ça rime de courir comme ça, et pour quoi finalement ? Je ne comprends pas les décisions successives de ma direction et j'ai vraiment du mal à comprendre ce qu'on attend de moi. J'ai besoin de sens dans ce que je fais. "

Décryptage et axes de travail pour le manager :

La transformation que nous vivons place le sens au cœur du réacteur. L'idéal de vie résulte aujourd'hui non plus d'une course au profit, mais d'un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, entre la performance économique et les valeurs de durabilité, de respect, de diversité. Dès lors, comment entendre, partager, alimenter cette quête de sens, dont le manque produit rapidement un désengagement fort, notamment auprès des profils de jeunes collaborateurs ? Revenir précisément à ce que recouvre cette notion quelque peu vague de sens dans le monde de l'entreprise. Revenir aux sens du sens, en quelques sortes, peut donner des clés au manager

Donner de la signification à l'opérationnel :

Les managers peuvent aujourd'hui renforcer auprès de leurs collaborateurs ce qui est attendu d'eux avec des mots accessibles, tout en leur expliquant les interactions entre les tâches confiées et le travail du reste de l'équipe, au service de la mission de l'organisation. Ainsi, les demandes opérationnelles du manager sont plus largement signifiantes : "*si ce rapport est à rendre pour la semaine prochaine, c'est afin de… qui aura un impact direct sur …*".
Le collaborateur comprends donc l'ambition derrière la 'petite' demande urgente. Le manager est porteur de ce premier niveau de sens : **faire le lien entre la mission du collaborateur et la mission de l'entreprise.**

Oser être sensible :

Les managers d'aujourd'hui nous racontent souvent que leur capacité d'empathie, d'écoute active, et que leurs intuitions les ont aidés à créer et maintenir des équipes performantes. Ils nous parlent aussi du soin pris à faire de la relation avec leur collaborateurs un terrain enrichissant, une occasion de grandir, et d'être, eux aussi, en apprentissage permanent, notamment en obtenant du feedback de leurs collaborateurs. Plus on est imprégné de la culture des softskills, plus être manager c'est avoir l'occasion de continuer à développer et à **promouvoir des qualités qui concilient la raison et l'émotion.**

Montre la direction :

Le manager a la possibilité **d'agir comme un phare dans la nuit en rappelant l'orientation à suivre et en restant ouvert aux propositions de moyens** pour atteindre la destination. Peu à peu, avez-vous remarqué comme la notion de management est écartée des théories managériales au profit de la notion de **leadership** ? Le leader motive car il balise la direction sans imposer toutes les directives, et cultive donc un esprit démocratique et facilitateur. Le sens est donné, et les collaborateurs peuvent être force de créativité et de ressources pour contribuer activement au but commun.

Partager des valeur(s) :

L'adhésion à un système de valeurs (humaines, environnementales, sociétales) représente la 4ème dimension du sens, et est au cœur du sentiment d'appartenance. Malheureusement, les valeurs affichées dans les entreprises ne sont parfois que des étendards de communication, alors que dans d'autres elles constituent le socle d'une culture managériale solide, alimentée par les managers eux-mêmes. Le manager se doit de s'approprier ces valeurs, de se demander régulièrement s'il est **en conformité avec ses valeurs.** Donner du sens, c'est d'abord être exemplaire sur le plan de la mise en pratique des valeurs avec lesquelles je demande à mes collaborateurs d'agir. De la même manière, si un collaborateur agit aux antipodes des valeurs explicitement partagées dans votre équipe, il incarne alors un **contre-sens** pour le reste du collectif.

PÉRIPÉTIE #2 : SE LIBÉRER DU TEMPS



SITUATION TYPE

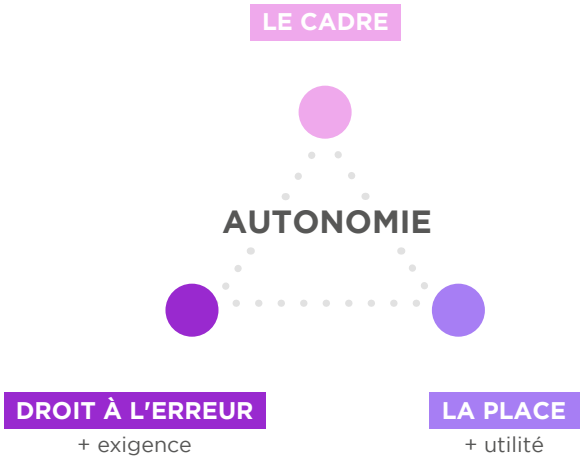
Un manager souhaite se dégager du temps pour sortir de l'opérationnel et traiter les chantiers stratégiques sur lesquels il est attendu par son propre manager. Pour ce faire, il doit pouvoir déléguer davantage en s'assurant que ses collaborateurs sont en capacité de s'organiser pour adresser les priorités, de faire avancer les dossiers, de prendre des initiatives, de produire le bon niveau de qualité, et de lui remonter les informations utiles. Comme des erreurs ont été commises par des membres de son équipe dans le passé, le manager ne sait pas comment sortir la tête des dossiers sans prendre de risques.

Décryptage et axes de travail pour le manager :

La question de l'autonomie traverse toute entière la fonction managériale.

Comment je peux développer l'autonomie de mes collaborateurs ? Comme faire en sorte qu'ils prennent des initiatives ?

Aujourd'hui, ils sont trop assistés et ça me prend beaucoup de temps...



Derrière la finalité de l'autonomie, il existe des pratiques concrètes à développer :

Le cadre (à expliciter et à tenir):

En tant que manager, il ne s'agit certainement pas de laisser son collaborateur 'en roue libre', faire tout seul une tâche que je lui ai donné sans un certain nombre d'éléments qui en délimitent les contours.

Dans quel environnement, contexte s'inscrit cette tâche à réaliser ? Quelles sont les libertés, mais aussi les contraintes ? Quelles sont les règles d'information ? Quel est le mandat de validation, de décision ? Autant d'éléments qui viennent préciser ce qui est attendu mais aussi vérifier que tout est mis en place pour sécuriser le collaborateur, y compris et surtout s'il se trompe.

Qu'est-ce qui est compris ? Qu'est-ce qui manque ? Tant de fois nous croyons déléguer sans venir vérifier ce qui a été réellement intégré, et surtout ce qui peut rater. Si dans la délégation le manager n'introduit pas la possibilité d'une erreur, alors l'apprentissage ne pourra jamais se faire.

La place (à faire et à laisser):

Une dimension qui fonctionne avec la définition du cadre. De manière à ce que mon collaborateur puisse réaliser ce que je lui demande de manière autonome, il va me falloir, en tant que manager, ajuster ma place de manière progressive.

Au début, ma présence doit être importante, il va s'agir d'expliquer, de décrire, d'avertir des difficultés éventuelles, de réaliser les premiers pas pour lancer mon collaborateur.

Une fois que cette première étape est faite, le manager va devoir laisser de l'espace au collaborateur et surtout ne pas intervenir à la moindre difficulté. Comment un collaborateur va-t-il apprendre s'il est privé de ses erreurs ? Même si la tentation est grande de le faire, toute intervention à ce stade va renforcer la dépendance du collaborateur et instaurer souvent un biais relationnel dont il sera difficile de sortir. Cet écueil peut s'exprimer ainsi : "Si à chaque fois

que je fais quelque chose on vient m'aider, c'est que je ne peux plus rien faire tout seul."

Enfin, dans une troisième phase, le manager peut encore faire varier sa distance à la tâche et se contenter d'en demander l'évolution. En demandant où nous en sommes, je réalise un acte de management qui permet à mon collaborateur d'être pleinement responsable de la façon de réaliser la tâche. Qu'importe s'il le fait d'une manière différente de la mienne, ce qui compte c'est qu'il sache le faire et s'en sente responsable.

• **L'utilité :**

Je peux être utile à mes collaborateurs même s'ils n'ont plus besoin de moi pour faire, je n'ai pas besoin de rester un expert pour me sentir compétent. Ma fonction n'est pas dans la production mais dans la diffusion et la coordination de cette expertise.

Le droit à l'erreur (à accepter et promouvoir) :

Il est particulièrement mis en avant et particulièrement peu mis en action ! Comme le manager est bien souvent issu du métier des personnes qu'il encadre, alors son expertise est ce qui lui a permis d'exercer cette fonction. Or, ayant plus d'expérience bien souvent il va préférer faire les choses lui-même parce que *"ça va plus vite", "qu'au moins je sais comment c'est fait" et qu'ainsi "je saurai quand ce sera fait"*.

Pourquoi est-ce si difficile de donner à faire à son collaborateur ce qu'auparavant nous faisions ? C'est lorsque ce questionnement est posé, et que les peurs sont identifiées, qu'il devient possible de rendre pleinement le manager artisan de l'autonomie de ses collaborateurs. Il réalise alors que c'est également construire sa propre autonomie de manager.

• **L'exigence :**

Je peux gagner du temps et de l'énergie à préférer ce qui est acceptable au lieu de courir en vain après ce qui est parfait, je peux revoir le niveau de qualité que je m'impose à moi-même, je peux tolérer une critique sur ce qui a été fait car ce n'est pas une critique sur ce que je suis…

L'autonomisation serait un processus identique à celui d'apprendre à un enfant à faire du vélo.

Dans un premier temps, l'apprenant est enthousiaste mais n'a aucune expérience de ce qu'il va faire, et l'adulte lui tient le guidon, hésitant sur le bon moment pour le lâcher.

Ensuite, après que l'adulte ait lâché le guidon, l'enfant s'élance mais inévitablement vient la première chute. Et puis, grâce aux encouragements de l'adulte, il va s'agir de vaincre sa peur et remonter en selle pour enfin savoir faire du vélo et n'avoir plus besoin d'avoir quelqu'un qui l'accompagne. L'autonomie se construit dans le management sur le même schéma, et permet de récolter les fruits d'une confiance réciproque.

PÉRIPÉTIE #3 : QUAND SES DÉSIRS NE SONT PAS DES RÉALITÉS



SITUATION TYPE

Un manager accompagne le développement de ses collaborateurs en affirmant joyeusement qu'il souhaite qu'un jour ses collaborateurs puissent prendre sa place. Dans la réalité, il ne sait pas vraiment quelles évolutions désirent ses collaborateurs, ni si cette perspective est tout à fait envisageable du point de vue de l'organisation, mais cela lui semble naturel de faire progresser ses collaborateurs dans une logique de développement vertical.

Décryptage et axes de travail pour le manager :

Recul

Beaucoup d'organisations fonctionnent aujourd'hui en mode pyramidal. Qu'on le veuille ou non, le nombre de personnes accompagnantes, c'est à dire endossant des responsabilités managériales, sont moins nombreuses au fur et à mesure des couches hiérarchiques. Dès lors, indiquer à chacun de mes collaborateurs qu'il va prendre ma place est tout simplement impossible, du point de vue du manager

comme de celui de l'organisation. Cela part sans doute plutôt d'un souhait de développer son collaborateur pour qu'il soit doté des mêmes compétences et de la même situation que soi. Aussi altruiste que soit cette idée, ce n'est pas toujours une façon de créer de la valeur au sein de son équipe.

Prise de conscience

Je projette sur mes collaborateurs mes propres leviers de motivation. "Prendre ma place", est-ce si évident que cela soit leur préoccupation ou leur envie à tous ? Peut-être finalement que sur mes 5 collaborateurs, seuls deux seraient intéressés par ma place justement.

Alors que faire de ceux qui ne veulent pas de ma place ? Il serait intéressant de considérer que justement ma place de manager est de permettre l'évolution de mes collaborateurs en relation avec leurs aspirations.

Ouverture

En tant que manager, je peux promouvoir une vision plus transversale des développements de carrière. Indiquer que j'accompagne mes collaborateurs à prendre ma place signifie que pour être valorisé, il convient de s'élever dans la hiérarchie. Or, la verticalité n'est pas le seul moyen de développement, au contraire. Comment développer la transversalité dans ces organisations ?

Il y a dans ces sociétés la question invariable des silos et c'est tout à fait cohérent. Si l'aspiration n'est que verticale, alors on crée autant de silo qu'il y a de chemins d'évolution. En développant la transversalité, le manager permet à son collaborateur de s'enrichir de pratiques extérieures tout en apportant à l'équipe une façon différente de travailler.

Conduire des entretiens de développement

La seule façon de vraiment travailler sur le développement de son collaborateur est de travailler AVEC le collaborateur sur son développement, en se donnant les moyens d'identifier les perspectives qu'il peut trouver dans l'organisation. D'une part cela permet d'exprimer les clés de sa motivation, de ce qui l'intéresse, mais également, cela permet pour l'équipe et pour l'organisation de mixer les savoir-faire, les compétences et les comportements. Pour ce faire, il convient de construire un dialogue ouvert, dans un climat de confiance, en amenant son collaborateur à libérer la parole sur ses aspirations profondes, ses atouts, et ses ambitions dans l'organisation.

PÉRIPÉTIE #4 : FLEX OFFICE, HOME OFFICE… COMMENT MANAGER LES NOUVEAUX ESPACES DE TRAVAIL ?



SITUATION TYPE

Depuis la crise du COVID, mon entreprise a pris la décision de réduire la surface immobilière de nos bureaux. Notre présence est alternée et nous travaillons en flex. Quand mes équipes ne sont pas éparpillées dans des espaces ouverts, elles sont en télétravail. Nous fonctionnons de plus en plus par email ou vidéoconférence car, d'un côté, nous avons des difficultés à trouver des espaces de réunions et, de l'autre, le présentiel et la production commune dans un temps dédié ne sont plus forcément perçus comme les modalités les plus efficientes. Difficile de maintenir une dynamique collective dans ces conditions, et les relations se distendent.

Décryptage et axes de travail pour le manager :

Les relations ont été également modelées par les espaces. Auparavant, les lieux étaient beaucoup plus balisés, les territoires géographiques aisément identifiables.

Aujourd'hui, ces barrières s'amenuisent, se redéfinissent, se réinventent, transformant par là-même les relations que ces nouveaux espaces sous-tendent.

L'open space, le flex office, le télétravail, le coworking et autres sont autant de modalités différentes d'occuper le lieu de travail. Même si cela peut répondre à des considérations écologiques, économiques voire de productivité, comment se situer en tant que manager dans ces mouvements incontournables ?

Nous mesurons l'impact relationnel grandissant de ces nouveaux territoires dans les difficultés managériales que rencontrent nos clients. Ils se trouvent souvent désemparés face à la perte de structure environnante. Comment faire des retours individuels ou des régulations lorsqu'on est au milieu de tout le monde ? Comment préserver son équipe des sollicitations extérieures fréquentes alors qu'on ne sait pas où cette équipe est répartie dans les étages ? Pire encore, comment exister collectivement quand nous ne sommes pas ensemble au même moment, au même endroit, à la même chose ?

Cette tendance à la déstructuration ne va sans doute pas diminuer avec le temps, au contraire. Les emplacements sont de plus en plus chers, les transports en commun saturés et la pression écologique va pousser l'accroissement du télétravail autant que faire se peut.

Le manager aura fort à faire pour conserver l'unité dans une équipe par essence diversifiée !

De nouveaux rituels

La transformation des espaces de travail apporte son lot d'inquiétude mais **constitue en soi une excellente occasion pour le manager de repenser la dynamique de son équipe, de ses rituels et de ses besoins.**

Et même si ces changements peuvent paraître inconfortables voire angoissants, la réponse se trouve peut-être dans la culture de l'équipe et dans ses rituels.

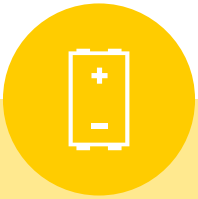
Si le bureau, l'étage et les lieux étaient sécurisants, qu'est-ce qui dans notre environnement peut l'être également ?

Le manager peut dès lors accompagner son équipe à définir ce que sont des éléments constitutifs de son intégrité. Un petit déjeuner, un déjeuner périodique, une réunion systématique, autant d'éléments fiables et certains qui peuvent rassurer les collaborateurs.

De nouveaux challenges :

Il n'est pas rare que nos clients, en repensant les questions de territoires, voient le potentiel que ce changement offre pour relever ensemble certains challenges. *"Puisque nous devons renforcer notre collaboration avec d'autres équipes, pourquoi dès lors ne pas avoir pour stratégie de nous installer plus souvent à côté d'elles ?"*

PÉRIPÉTIE #5 : TRANSFORMATION FORTES VERSUS ENERGIE BASSE



SITUATION TYPE

Un grand plan de transformation a été engagé pour opérer une bascule digitale, réorganiser les services, faire évoluer la culture de l'entreprise vers un état d'esprit centré sur nos clients, favoriser la coopération entre les départements et être plus agile dans les process. Je sais que cette évolution est nécessaire et j'ai beaucoup supporté le projet. Néanmoins, j'ai des difficultés à mesurer l'impact positif des changement mis en place et, par ailleurs, de nouveaux problèmes apparaissent. Je fais beaucoup d'efforts pour expliquer, accompagner, gérer les mécontentements, ... Je suis fatigué(e) par cette mission et en proie à des doutes.

Décryptage et axes de travail pour le manager :

Besoin vital :

Tout système vivant a besoin de stabilité pour exister dans le temps, mais pour maintenir cette stabilité, le système doit dépenser de l'énergie. La stabilité n'est pas seulement nécessaire, elle est indispensable. Les changements impliquent donc de fortes dépenses d'énergie pour s'adapter aux conditions nouvelles.

Porter tout au long de sa carrière les transformations de l'entreprise sur le terrain, avec une nécessité accrue pour les organisations de se transformer perpétuellement, conduit inévitablement à traverser des périodes de fatigue et de remises en question.

Défenses actives

Notre physiologie est ainsi constituée pour chercher à maintenir l'équilibre stable de notre système, par exemple nous maintenir à la bonne température, en activant des mécanismes de défense. Les changements successifs en organisation ont le même effet que les variations fortes de températures : elles mettent à l'œuvre des mécanismes de défense afin de nous préserver. La meilleure façon de procéder est d'être le plus possible à l'écoute de ces défenses pour les identifier et les comprendre car, paradoxalement, c'est souvent dans le déni de ses propres résistances que l'on est le moins apte à conduire un changement.

Voici quelques conseils pratiques pour travailler la capacité à prendre du recul :

- **Observer les signaux :**
  Quelles sont les manifestations intérieures auxquelles être attentif ?

Il convient d'observer l'émergence d'émotions négatives, explosives et de pensées comme 'mais ça marchera jamais', ou 'on a déjà essayé et cela ne fonctionne pas'. Cela peut commencer par de la simple passivité, puis entrer dans le champ de la négativité. Les grands types de comportement de résistance que l'on observe sont l'inertie, la fuite, l'objection par les mots, l'oppositions par les actes, ou encore le sabotage.

- **Répondre Au Besoin :**
  Quel est le besoin derrière la résistance ?

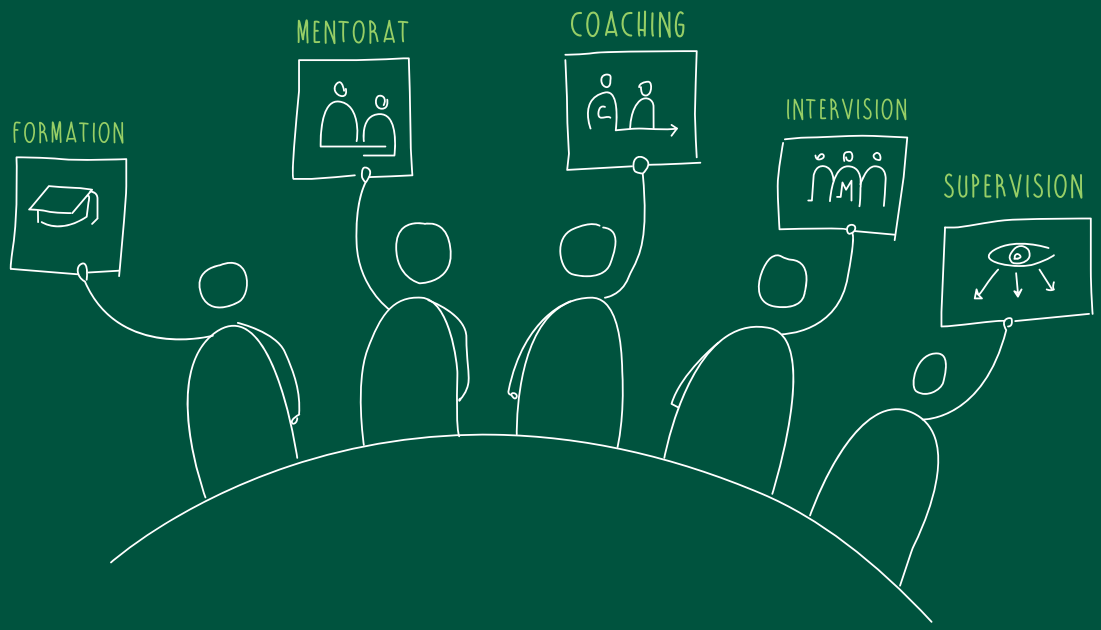
Peut-être qu'une forme de récupération est nécessaire avant d'engager le prochain changement. Peut-être avez-vous aussi besoin d'abattre certaines inquiétudes en échangeant avec d'autres ayant vécus le changement que vous redoutez, et qu'ils vous partagent la façon dont ils l'ont pratiqué. Peut-être encore avez-vous besoin d'un accompagnant pour prendre du recul et gérer la crise que vous traversez : "Pourquoi je n'arrive pas à y aller alors que pourtant je sais bien qu'il le faut".

- **Un signal d'alerte :**
  Est-ce le bon changement ?

La résistance que nous avons est dans certains cas tout à fait à propos. Les changements qui ne visent qu'à maintenir un statu quo global demandent pourtant des efforts quotidiens. C'est souvent l'exemple de l'intégration du process agile dans la somme des process de l'entreprise, et qui rajoutent toujours un peu plus de contraintes de process. Les changements qui n'apportent que des ajustements peuvent tantôt être souhaitables, et tantôt nous empêcher de réaliser les transformations qui comptent vraiment.

CHAPITRE 5

Les accompagnants du manager



Comment le manager doit-il être accompagné ? Qu'il s'agisse d'une étape de prise de fonction ou de perfectionnement d'une pratique avancée, il est important de bien diagnostiquer le besoin pour choisir la bonne modalité.



LES FORMATIONS DE MANAGEMENT : APPRENTISSAGE ET EXPÉRIENCES

Comme nous l'avons écrit, bien souvent les formations de management insistent sur un outil, une approche, une facette du métier.

En feuilletant des catalogues de formations, nous trouvons pêle-mêle "manager par les neurosciences", "le manager bienveillant", "conduire un entretien de recadrage", et autres "poser un plan stratégique de management".
Ces approches sont toutes plus intéressantes les unes que les autres, tant qu'il s'agit d'apprendre à faire "du management". **Nos fréquentes interventions nous conduisent à dire que le besoin essentiel du management se porte tout autant sur l'ÊTRE manager.**

En effet, comme nous le décrivons depuis le début de cet ouvrage, le management est un métier éminemment relationnel.

Ce n'est pas en apprenant un outil, une approche ou une technique que le jeune manager trouvera sa pertinence, son impact.

Et même si les managers demandent systématiquement en début d'accompagnement d'être pourvu d'outils, de techniques, leur satisfaction est complète à l'issue du travail lorsqu'ils réalisent qu'ils ont appris à être manager plutôt qu'à faire du management.

Oui, il peut être intéressant d'utiliser les neurosciences pour manager, bien sûr qu'en savoir davantage sur soi à travers des approches type MBTI, Process Com ou autres est indispensable. Mais exposer un manager encore peu sûr de lui à ces outils risque d'induire la tentation bien compréhensible de mettre le collaborateur dans une case.

Aussi, les formations de management proposant des terrains d'expérimentation à la posture sont à favoriser davantage. Mettre le manager en observation de son management est une approche pédagogique infiniment plus puissante. C'est parce que je regarde ce que je fais que je suis en mesure d'avoir une approche critique, une capacité à reconfigurer ce que je fais et comment je le fais.

Pour donner une idée, nos approches mêlent le théorique et la pratique dans un ratio 20/80. L'expérience montre que le bagage théorique est finalement assez peu important au démarrage. Il est plus pertinent de multiplier les mises en situations, les réflexions et les regards croisés pour renforcer la posture de manager.
Et bien souvent, il est essentiel de créer une émulation de groupe dans la formation. **C'est par l'expérience vécue en groupe que le manager apprenant pourra démultiplier ses apprentissages.**
D'une part, le fait de voir d'autres managers vivre des situations similaires aux siennes adoucit l'inquiétude réelle qui bien souvent paralyse les managers. Et d'autre part, c'est parce qu'il va expérimenter en groupe des situations pas forcément toujours agréables qu'il sera plus à même d'accompagner ses collaborateurs dans des situations similaires.

LE MENTORAT : TRANSMISSION DE SAVOIRS, RETOURS D'EXPÉRIENCE ET SOUTIEN

Une fois arrivé à la tête de sa nouvelle équipe le manager nouvellement nommé peut se sentir bien seul.

Comment prendre en charge cette fonction ? Que dois-je faire ? Réunion ou pas réunion ? Organiser des temps individuels, collectifs, dans quel ratio ? Que dois-je dire à mon équipe pour l'embarquer ? Autant de questions (et la liste n'est pas exhaustive bien sûr) auxquelles il va répondre seul.

Souvent, et c'est bien normal, le manager se réfère à des modèles de son histoire. Nous entendons très souvent : "J'ai eu un super manager, donc c'est vrai que je m'en inspire tout le temps, même si c'est pas toujours facile". Mais pourquoi n'est-ce pas simple, justement ?
D'une part, parce que je ne suis pas le manager que j'ai eu et que pour intégrer ce qu'il faisait, il me faudrait avoir un recul qu'il est très difficile d'avoir. Pour simplifier la difficulté, cela reviendrait à intégrer la posture du manager que je n'ai observé qu'en tant que managé.
L'autre raison est que le manager que j'ai pu avoir l'a été dans un tout autre contexte, avec d'autres personnes et qu'il est délicat, voire dangereux d'essayer d'appliquer des recettes relationnelles à un endroit où les problématiques sont justement différentes.

Que ce manager soit interne, ou bien externe, ce qui résulte de cet accompagnement est l'illustration par des expériences vécues du mentor au mentoré. Cela permet d'offrir un mur de rebond au manager mais également une figure sécurisante qui permet de valider ses théories, d'adoucir ses appréhensions et d'établir des approches déjà éprouvées dans d'autres contextes.

Permettre de plus au manager mentoré de ne pas se sentir seul à son poste mais bien épaulé par une figure solide de référence est évidemment un des avantages essentiels de cette approche.

La posture du mentor, en ce sens doit être résolument celle d'un "passeur d'expérience".

Il ne s'agit pas de passer son temps à dire "de mon temps, on faisait comme ça" ou bien "tu devrais faire ça, moi je l'ai fait et ça a marché" mais bien plutôt d'évoquer son expérience en relation avec l'évolution du manager mentoré.

Il peut être édifiant par ailleurs de présenter, en tant que mentor, les difficultés que nous avons rencontrées de manière à présenter au mentoré un futur envisageable. Lors des accompagnements de mentorat que nous réalisons, il y a toujours cette valorisation de l'erreur en tant que catalyseur d'apprentissage.

LE COACHING INDIVIDUEL : TRAVAIL SUR L'IDENTITÉ ET LA POSTURE

Le coaching de manager et de dirigeant est un accompagnement qui commence à se répandre et c'est une très bonne chose !

En effet, le passage au management induit une transformation de l'identité professionnelle forte. Source d'espoirs, de craintes, d'énergie, cette promotion constitue pour beaucoup de personnes un moment délicat de leur carrière. Quoi de mieux que le coaching pour accompagner cette transition ? Il convient toutefois de bien en mesurer les bénéfices et les écueils.

La relation de coaching se définit comme étant un accompagnement entre un coaché et un coach sur des objectifs précis.

Ces objectifs, pour partie confidentiels, sont néanmoins en lien avec la demande de l'institution (l'organisation à laquelle appartient le coaché) qui formule son intention de recourir au coaching et les bénéfices qu'elle en attend.

On le voit nettement, cette configuration est porteuse de beaucoup d'énergie qui, quand elle est positive, conduit à des résultats durables et bénéfiques.

Le coaching va favoriser l'évolution du manager dans le regard qu'il peut porter sur sa posture et relativement à une situation bien précise. Toutefois, le coaching individuel ne s'exerçant à la demande, et donc dans des cas isolés, a ainsi un impact un peu limité pour l'organisation.

En effet, la demande bien souvent va porter sur une situation précise du type : " Dans 6 mois je prends une fonction de management, j'ai besoin d'un coaching pour réussir" ou bien " j'aimerai conduire mon équipe à plus de performance". Ces demandes sont très fréquentes et permettent d'atteindre les objectifs qu'elles renferment. Mais, et c'est là que se trouve la limite du coaching individuel, pas beaucoup plus !

L'un des points essentiels du coaching est qu'il doit se terminer. On ne le répètera jamais assez, mais un coaching qui dure plus de 10 ou 11 mois n'est plus un coaching. **Du coup, le coach doit travailler avec son client l'autonomie sur la demande exprimée**, et les formats FLASH de quelques heures se développent pour **offrir, à la demande, un espace pour démêler des problèmes quotidiens.** A l'issue de mon coaching en tant que manager, je serai en mesure de réussir ma prise de poste, ou bien capable de conduire efficacement mon équipe à la performance. J'aurais également traversé des évènements en tant que manager que j'aurais pu mettre en perspective avec mon coach et je serai à même de gérer la suite.
Ceci étant dit, le système auquel j'appartiens n'aura pas changé énormément au même rythme et dans les mêmes proportions que moi, ce qui pourra induire un décalage. Le coaching individuel n'est pas un remède efficace pour changer un système. Nous faisons très attention à ce que cet enjeu soit bien perçu par l'organisation qui nous demande d'intervenir. Dans bien des cas, il peut être intéressant d'ouvrir le cadre du coaching pour intervenir sur la ou les dynamiques collectives qui sous-tendent les problématiques individuelles.

L'INTERVISION : BÉNÉFICIER DES PRATIQUES D'AUTRES PAIRS

> « C'est fou de réaliser à quel point vous avez les mêmes problématiques que moi !. »

C'est par cette phrase fréquemment dite lors de nos accompagnements que l'intervision se résume le mieux. Il va s'agir pour des personnes vivant des situations similaires, de partager leurs expériences. Ce faisant, elles vont identifier des motifs qui se répètent et sur lesquels elles vont pouvoir porter un regard critique collectif favorisant l'évolution de leur situation individuelle.

Même si les choses évoluent, beaucoup d'organisations fonctionnent aujourd'hui en silo. Ce cloisonnement se fait durement sentir sur le management, à tous les niveaux. En effet, favoriser la performance des équipes se fait forcément à travers le travail collaboratif, la capacité des équipes à travailler avec les autres. Alors comment faire lorsque mon organisation est cloisonnée, comment suis-je censé actionner les leviers de la performance, du bien-être au travail ?

Ces situations, vécues par nos clients, trouvent des échos dans toute l'organisation. Le manager du marketing aura les mêmes problématiques que ceux de la logistique ou l'atelier. Même si, évidemment, les problématiques ne sont pas exactement les mêmes, qu'elles ne s'expriment pas pareil, elles sont toutes étonnamment proches. Étonnamment ? Pas tant que ça !

La systémie montre clairement qu'un problème dans un système se retrouve, sous diverses formes, à pleins d'endroits du système. Et c'est exactement ce que vivent les managers dans leurs équipes, aux endroits de l'organisation où ils opèrent. Le conflit entre deux membres de la direction a des échos dans le fonctionnement entre leurs deux équipes. Or, l'organisation étant cloisonnée, le manager n'a pas forcément accès à cette lecture et se trouve bien seul à essayer de résoudre à son niveau des problèmes qui se posent ailleurs.

L'intervision permet aux managers, en plus d'apaiser leur sentiment de solitude et d'impuissance, de penser conjointement comment avoir un impact sur leur système.

Il serait néanmoins illusoire de voir cette approche comme la panacée au cloisonnement des organisations. Bien souvent, nous observons que les "communautés managériales" qui se montent de façon spontanée au motif de ce besoin d'échange, deviennent souvent des endroits de contre pouvoirs non officiels de la direction (dans lesquels les managers, parce qu'isolés depuis trop longtemps, construisent des actions sans lien avec l'organisation à laquelle ils appartiennent).
Par conséquent, l'intervision se doit d'être pratiquée également en lien avec l'entreprise de manière à ce qui est travaillé, échangé, régulé entre managers puisse être reversé au bénéfice de l'organisation et de son évolution.



LA SUPERVISION : PRATIQUER LE GESTE DE MANAGEMENT

En accompagnant des organisations, nous avons pu réaliser que la question de l'autonomie est assez délicate parce que perçue très souvent comme abrupte.

Nous avons partagé avec des managers des moments puissants, de formation, de mentorat, de coaching et bien souvent ces accompagnements ont généré de l'énergie positive, de l'amélioration sensible de la fonction de management et un véritable élan de collaboration.

Nous avons ancré ces nouvelles habitudes de travail et les avons projetées dans des éléments culturels de l'organisation pour qu'elles perdurent et deviennent le nouvel "ADN" de l'entreprise. Mais il va manquer une dernière étape avant que cette autonomie ne soit complète : c'est la supervision.

Cette modalité constitue la conclusion de l'accompagnement puisqu'elle vient après l'ancrage pour lancer le processus de réflexivité sur la posture acquise lors de l'accompagnement.
Autrement dit, une fois que le manager a acquis la nouvelle posture et qu'il a pu expérimenter de nouveaux apprentissages, s'ouvre le temps de l'amélioration continue de son geste de management dans son organisation.

Les modalités de travail de ces groupes sont variables mais, en substance, il va s'agir de réunir des managers sur des intervalles fixes dans une période assez longue.

Lors de ces séances, le travail va porter sur 3 pans :

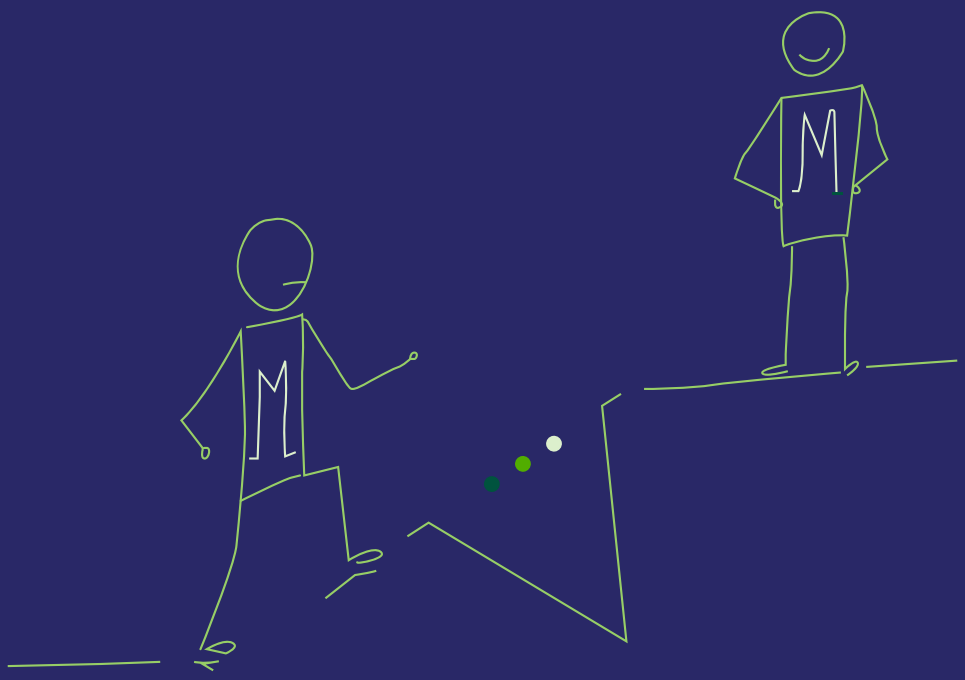
- L'observation du geste de management afin de passer du geste intuitif au geste conscient. Pour qu'un phénomène soit amélioré il faut pouvoir le mesurer, mais avant de pouvoir le mesurer il faut en avoir conscience.

- Le travail sur la mise en cohérence entre soi et sa fonction, son alignement.

- L'élaboration d'action et de comportement pour des situations complexes à démêler.

D'une certaine façon, par la supervision, le manager peaufine son geste managérial en phase avec lui-même et l'organisation dans laquelle il l'exerce.

CHAPITRE 6



Une expérience transformative

Nous accompagnons l'implémentation de projets de transformation à partir d'un diagnostic systémique et de la définition de nœuds relationnels stratégiques.

Verticille
LE CABINET TRANSFORMATIF

TRAVAILLER AVEC NOUS

Chez Verticille, les collaborateurs sont unis par la conviction que la performance relationnelle est au cœur de la création de valeur pour l'entreprise. Notre ambition est d'accompagner nos clients dans des mouvements créateurs de valeur pour leurs organisations, repenser leur transformation autour de l'Humain, de la relation à soi et aux autres.

Notre métier est le coaching d'organisation

Nous accompagnons l'implémentation de projets de transformation à partir d'un diagnostic systémique et de la définition de nœuds relationnels stratégiques.
Les développements individuels et collectifs ne doivent servir qu'à une chose, rendre optimale la relation entre les unités. Finalement, il est secondaire que je sache utiliser tel ou tel outil, que la collaboration soit le maître bon, ou que la vision de l'entreprise soit distillée à tous les niveaux de l'organisation. Ce qui compte, ce sont les effets produits sur les relations en vue de leur permettre de produire mieux, de vivre mieux et de retrouver une performance durable.

P.R.O®
Performance Relationnelle Optimale

La méthode de la P.R.O® (Performance Relationnelle Optimale®) est conçue en ce sens. En établissant objectivement ce que produisent les relations et en donnant une vision des tissus relationnels, nous permettons à l'organisation de prendre conscience des endroits où les accompagnements sont les plus précieux, les plus impactants.

De plus, en rendant visible les effets des accompagnements dans le temps, nous permettons à nos clients de comprendre leurs besoins et de suivre le retour sur investissement des dispositifs qu'ils déploient. A partir de ce diagnostic, **nous établissons des parcours de transformation dont le but est l'autonomie de nos clients à faire vivre leurs relations en lien avec leur ambition.**

Ce service est délivré par **une équipe multidisciplinaire** (superviseurs, coachs, formateurs, consultants en communication et service managers) au travers de dispositifs coordonnés sur plusieurs niveaux, et avec une mesure régulière de l'effet produit par les actions terrain.

Nous intervenons auprès des dirigeants et des Codir, mais aussi auprès des managers de proximité et des équipes projets, agents de la transformation sur le terrain.
La recherche de la juste posture et de la bonne communication interne (RH, managériale, transverse, avec des 'clients internes' ou vis-à-vis d'utilisateurs), le développement des processus, du cadre et des compétences associées sont systématiquement inscrits dans les besoins de nos clients, pour qui nous développons également **les outils de communication adaptés.**

Nos parcours multi-modaux : formation, coaching, mentorat et supervision s'adaptent aux ambitions de l'entreprise dans le respect de son écologie et de l'écologie des collaborateurs. Ils conduisent par essence à l'autonomie.

Nous accompagnons les dirigeants qui ont une profonde volonté de construction et de développement d'un modèle où bienveillance et marge croissent de pair. Nous sommes partenaires de toutes les équipes de direction pourvu qu'elles soient composées de stratèges 'doers' plutôt que de 'sweet talkers', et nous y soutenons particulièrement le progrès vers la mixité en tout genre, et la diversité de talents non formatés. En partageant les mêmes valeurs que nos clients, la même culture d'honnêteté intellectuelle, **nous faisons front ensemble aux défis fondamentaux pour l'avenir des organisations, de notre société et de notre planète.**

Nous diffusons un podcast dédié à des situations quotidiennes dans l'entreprise, que vous pouvez découvrir ici : ***https://verticille.fr/podcasts/***



Dites-nous ce que vous avez pensez du livre blanc en vous rendant ici :
https://bit.ly/2YShSS6

LES CONTRIBUTEURS DE CE LIVRE BLANC



François-Xavier Arnaudeau
Auteur - Superviseur de coachs et de dirigeants



Anne-Sophie Gloannec
Auteure - Coach et formatrice



Agathe Van der Hecht
Illustration - Facilitatrice graphique



Guillaume Body Lawson
Auteur - Superviseur de coachs et de dirigeants

Crédits :
Graphisme et mise en page : Seynabou Diokhané

Verticille
LE CABINET TRANSFORMATIF