Dans l'intimité des managers

Enquête

"Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire des choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font."

Theodore Roosevelt

practeez

Sommaire

Pourquoi avoir enquêté ? p3
Comment avons nous enquêté ? p3
Une image pour représenter la fonction du manager p4
Quels sont les caractéristiques des répondants....p5
Qu'est-ce que vous trouvez facile dans votre rôle de manager....p6
Quelles sont les difficultés ? p7
Impact du Covid sur le style de management....p8
Compétences / qualité d'un excellent manager....p9
Quels outils utilisez-vous ?....p10
Un conseil pour motiver son équipe ?....p11
Si vous aviez une baguette magique, que feriez-vous pour rendre votre travail plus performant ?....p13
L'entreprise de demain en 3 mots ?....p14
Quelles sont les compétences dont doit disposer un manager de demain ?....p15
Qu'est-ce que l'on abandonne dans l'entreprise de demain ?....p16
Une question à poser aux managers ?....p17
Envie d'en savoir plus sur le manager de demain ?....p18
Conclusion....p19
Remerciements....p20
Qui sommes-nous ?....p21
Rejoingnez-nous !....p22

practeez

Pourquoi avoir enquêté ?

Practeez propose des ateliers aux entreprises afin qu'elles soient pérennes et que leurs collaborateurs continuent d'améliorer leurs capacités à coopérer. Pour que les thématiques et façons de les aborder soient au plus près de la réalité de ces organisations, nous avons constamment besoin d'être connectés à elles.

Pourquoi interviewer les managers :

- Ils sont parfois pris en étau entre la direction de l'entreprise et leurs équipes
- Ils sont particulièrement bouleversés et en transformation en ce moment
- Ils vivent des changements de posture et de pratiques managériales
- On aimerait pouvoir contribuer à leur propre évolution, voire créer du lien entre les managers de différentes entreprises et secteurs d'activités

Nous sommes conscients que la société ainsi que les entreprises évoluent très très rapidement en ce moment. Cela nous amène à être sensibles à la manière dont les relations au sein des organisations et le management sont affectées. Afin de mieux comprendre les managers et pouvoir leur apporter des solutions, nous sommes partis à leur rencontre. Nous avons mené à la fois des interviews individuelles afin de comprendre leur réalité. Vous trouverez ces enquêtes sur notre blog. En parallèle, nous avons invité des managers à participer à notre questionnaire.
Ils se sont ouverts à nous et nous sommes heureux de vous partager ces témoignages authentiques.

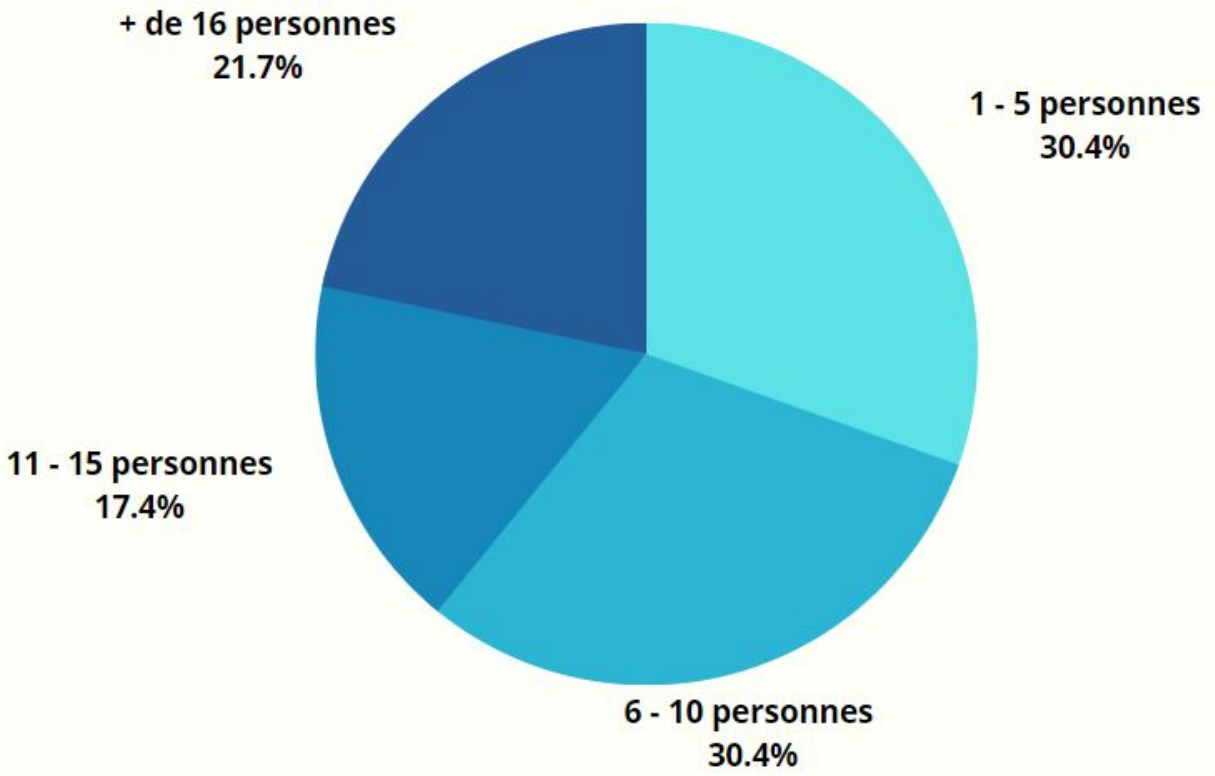
Comment avons-nous enquêté ?

L'intention était d'avoir une vue à la fois en profondeur, de façon qualitative et à la fois assez rapide. Nous avons transmis notre questionnaire aux entreprises de notre réseau. Les répondants ont été :

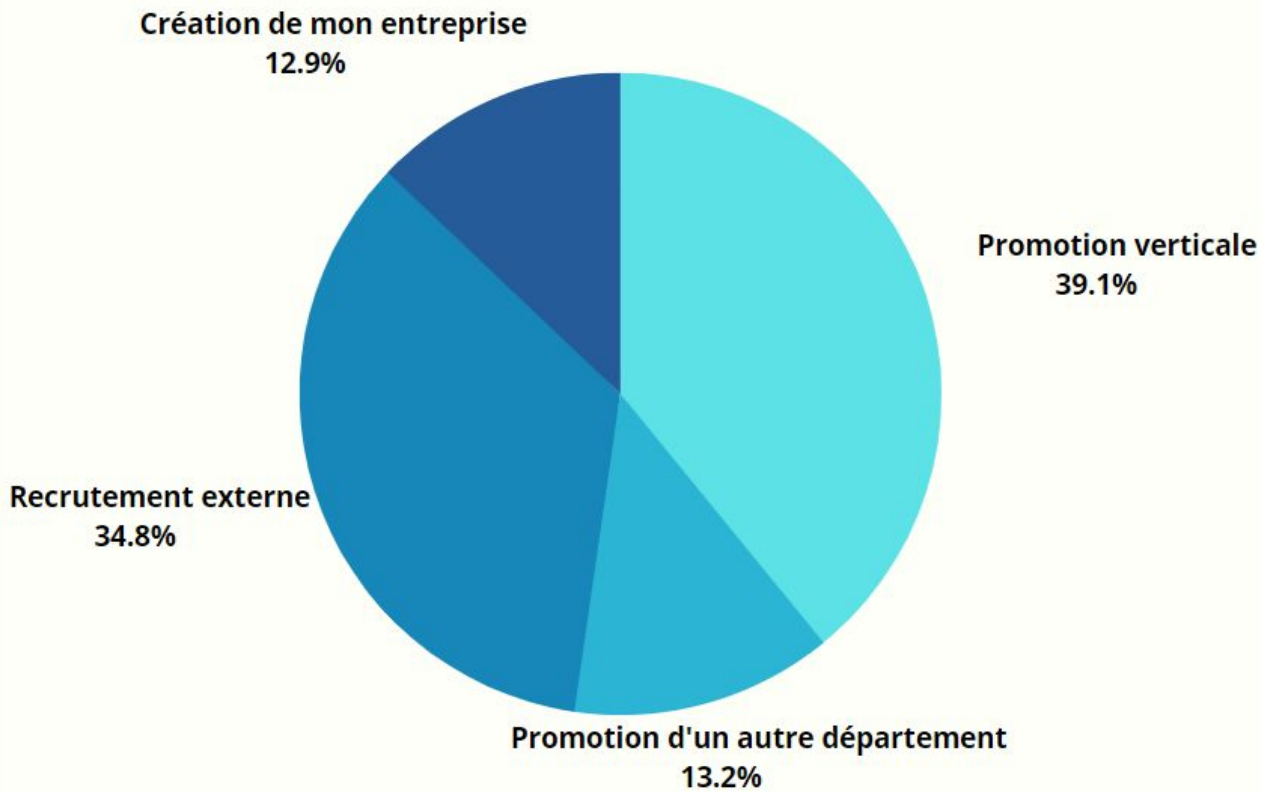
- Des entreprises de toutes tailles, de 2 personnes à plus de 10'000. En France, Suisse et Belgique.
- 23 personnes ont répondu. Nous avons également mené des interviews personnalisées.

Résultats de l'enquête

Combien de personnes managez-vous en direct ?



Comment êtes-vous arrivé à votre poste actuel ?



Si vous pouviez donner une image pour représenter la fonction du manager, qu'est-ce-que ce serait ?

Notre regard : il est fascinant de découvrir la perception qu'ont les managers d'eux-mêmes et de leur fonction. Nous pouvons constater que certains mettent en avant leur rôle de visionnaire, tandis que pour d'autres c'est plutôt leurs capacité d'action.

Et vous ? Quelle image vous vient quand vous pensez à votre rôle ?

Qu’est-ce que vous trouvez facile dans votre rôle de manager :

Animation d’équipe :

- Organiser les teams building
- Le contact en général, la porte ouverte du bureau
- Etre à l’écoute
- Le partage, des expériences et des aspirations
- Recruter de nouvelles personnes

Organisation du travail :

- Piloter l’activité avec les directions générales à prendre
- Déléguer
- Recruter
- Collaborer avec les autres managers
- Effectuer le suivi régulier des missions de chacun

Coaching des individus :

- Amener mes collaborateurs à prendre du recul sur leur activité et à identifier eux-mêmes les pistes d'amélioration
- Absorber et filtrer le stress destiné à l'équipe
- Encourager les gens à se faire confiance et à prendre l'initiative dans les projets
- Donner du feedback
- Les faire grandir, monter en compétence

Métier :

- J'aime bien tout ce qui est prospection commerciale
- Maîtriser les compétences techniques, partager les tâches avec l'équipe, celui induit un respect de la fonction

Visionnaire :

- Donner du sens, partager le rêve

Notre regard : Ce qui est lié à l’humain apparaît comme le plus présent et accessible pour les managers participant à l’enquête. Il serait intéressant de demander aux membres de leur équipe les points forts de leur manager.

Et vous ? Qu’est-ce que vous trouvez facile dans vos activités professionnelles ?

A quelle difficulté principale avez-vous dû faire face récemment ?

Gérer l'humain :

- Découragements des membres de l'équipe, perte de cohésion, manque d'engagement
- Prendre et appliquer des décisions difficiles, par exemple licencier. Rester en bon termes avec la personne, communiquer avec le reste de l'équipe pour que les raisons soient comprises
- Gérer les conflits, gérer des personnalités très différentes, recadrer, gérer des collaborateurs orientés problèmes et non solution, gérer les membres qui ne respectent pas les règles culturelles de l'équipe
- Faire des feedbacks négatifs
- Maintenir le lien social tout en étant à distance
- La césure entre le rêve pour le projet et le lien parfois très 'utilitaire' des ressources (RH) au projet
- L'épuisement énergétique (transmettre, transmettre, inspirer, guider) la place pour se nourrir et se ressourcer
- Covid et désorganisation
- Gérer l'inadéquation entre compétences et missions confiées

Le lien avec l'entreprise :

- Le développement d'un plan stratégique sur 4 ans, avec un manque d'outils et une vision différente du processus au sein de l'équipe de management
- Culture de l'organisation qui rejette le travail à partir des ressentis, des tensions
- Absence de soutien du N+1
- La non congruence de la hiérarchie
- Manque de coopération avec certains pairs, partenaires ou collaborateurs
- Trop de priorités au sein de l'organisation

Se gérer soi-même :

- Surcharge de travail. Trop de tâches à réaliser moi-même qui m'empêchent de prendre le temps de formuler une vraie vision à long terme
- Transiger sur mes valeurs car l'entreprise souhaite prendre des orientations différentes

Notre regard : Les aspects humains sont les plus prépondérants. On voit apparaître la position entre le marteau et l'enclume dans laquelle se retrouvent fréquemment les managers. Ces difficultés partagées sont autant d'opportunités pour progresser.

Et vous ? Qu'est-ce qui a été un peu plus compliqué ces 12 derniers mois, par exemple en tant que leader ou contributeur de projets.

Quel a été l'impact du Covid sur votre style de management ?

Organisation

- A la première vague, nous étions obligés de réagir très vite, donc j'ai été très directive. Untel c'est chômage partiel tel jour, untel tel jour. C'est l'effet de crise.
- Cela m'a amené à poser certains dysfonctionnements sur la table - dans la manière de faire circuler l'information dans l'équipe
- Il y a eu un impact mais pas de difficultés car utilisation fréquente de l'IT. Habitudes des appels en visio notamment dans les échanges à l'international. Nous sommes devenus meilleurs en qualité d'expression à distance, s'avoir 'exprimer à plusieurs et plus seulement en One-to-one.
- Mise en œuvre du télétravail
- Une augmentation des ventes qui nécessite une grande agilité et une réorganisation opérationnelle

Avec l'équipe

- Management à distance, avec beaucoup moins d'échanges improvisés
- Impact fort, difficile de maintenir du lien humain
- Possibilité de se connecter à l'équipe même lors du chômage partiel. Des réunions courtes mais régulières pour faire passer l'infos.
- Très difficile d'organiser la gestion du personnel par vidéoconférence. Motivation, tâches, problèmes, etc
- Garder le lien coûte que coûte
- Adaptation avec le management à distance. Veiller à la bonne santé béton motivation des collaborateurs tout en préservant la sienne
- Les outils modernes… renforcer la com à distance avec tous ces outils là pour ne pas être coupé, être rassemblés de temps en temps.

Management individuel

- Peut-être plus de management individuel, plus d'échange en one to one

Soi-même

- J'ose franchement être moi
- Lâcher-prise et encore plus de confiance.
- Le lâcher prise au bout d'un an et encore j'ai du mal
- A permis de prendre une pause réflexive
- Rester 'leader inspirant' soi-même pour soi et les autres dans le projet

Post-crise

- Le retour au 'nouveau normal' très secouant pour tou.te.s

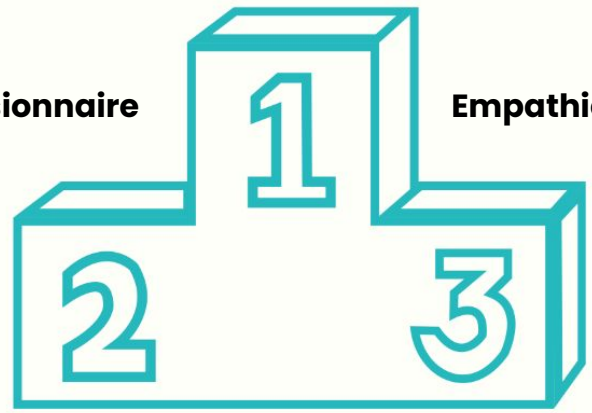
Notre regard : Rares ont été ceux pour lesquels le covid n'a eu aucun impact. Il a souvent eu un effet verre grossissant, mettant en avant la solidarité existante ou les problèmes latents. C'est inspirant de constater que certains se sont transformés personnellement et osent être eux-mêmes !

Pour vous, quelles sont les qualités et compétences qui font un excellent manager ?

A l'écoute

Visionnaire

Empathique



Utilisez-vous des outils de management particuliers ? Merci de partager les outils ou pratiques qui ont eu un impact positif pour vous, votre équipe ou l'entreprise.

Outils techniques

- Vidéoconférences (Zoom, teams etc)
- Klaxoon pour les brainstormings
- Miro
- Teams pour le travail collaboratif et la mise en relation

Gouvernance

- Outils et processus de gouvernance partagée
- Gestion par consentement. Réunions de triage
- Les prises de décision par sollicitation d'avis (cf le livre Reinventing organizations de Frédéric Laloux)

Posture

- J'essaie toujours d'être à l'écoute des gens et d'être là si quelque chose ne va pas
- Travail sur les rôles du manager
- L'éoute active, les collaborateurs savent qu'ils peuvent toujours parler avec moi et se confier

Coordination

- Synchronisations hebdomadaires avec les membres de l'équipe, revue des objectifs trimestriels à mi-chemin.
- Entretien hebdomadaire et mensuel Un calendrier annuel
- Très peu, à part les entretiens annuels

Outils et méthodes

- Les conversations en authenticité, en tête à tête ou en petit groupe
- Les constellations systémiques, les cercles de parole, la visualisation, la boule de neige ou tout autre outil de co-création en cascade, la réunion par tension, fish bowl et cercle de parole 'en spirale', le World Café, le Forum ouvert…
- Matrice de Eisenhower / management visuel kanban
- Process bien rodé sur l'accueil des nouveaux (même intérimaires), la journée mondiale annuelle de la sécurité avec thème, par exemple le bien-être au travail. Team building. Sorties de Noël, médailles de travail, BBQ, enquête tous les 2 ans sur le niveau d'engagement des salariés dans toutes groupes.

Notre regard : Nous voyons apparaître des outils et méthodes de gouvernance participative, signe que ces entreprises avancent vers un mode dit Opale (Frédéric Laloux - Réinventing Organizations)

Auriez-vous un conseil pour un manager qui aurait du mal à motiver les membres de son équipe en ce moment ?

Communiquer

- Discuter, discuter, malaxer
- Être à l'écoute, les faire parler, se mettre à la place de l'autre
- Découvrez, lors d'une pause-café (virtuelle), ce dont l'employé a besoin et pourquoi il n'est pas motivé actuellement. Peut-être que la tâche ne correspond pas à ses compétences, qu'il s'ennuie ou qu'il s'agit d'un problème personnel. Sans parler, on ne peut pas savoir.
- Commencer par créer un 'espace' (temps/moment) d'écoute afin de créer la confiance et la disponibilité de son équipe à ce qu'il.elle propose(rait) ensuite
- Démarrer la journée par une routine et une réunion pour se connecter

Point de départ, les motivations

- Déterminer le profil et les motivations et de chaque collaborateur et adapter ses actions et sa communication
- Trouver ce qui motive vraiment les membres de l'équipe (qu'est-ce qui les fait se lever le matin) et ne pas rechigner à parfois dépenser quelques sous de l'entreprises pour accompagner les personnes (pas en rémunération, mais en formations ou autre)
- Revenir à la base de la présence des collaborateurs : pour quoi sont-ils la ? Quelle est leur intention en étant présent ici ?

Aller au fond des choses

- Comprendre ce qui ne va pas, aller au fond des choses, sans tabou
- Je les rassemblerais, dire voilà ce que je ressens, voilà ce que j'observe, ce qui me faire penser que.... j'ai besoin qu'on soit dans le bateau pour atteindre le cap. Qu'est-ce qu'on peut mettre ensemble. Il n'y a pas que du rationnel dans l'entreprise.
- Osez regarder au-delà de la surface
- Accorder de l'intérêt à chaque individu et comprendre les raisons de démotivation

Auriez-vous un conseil pour un manager qui aurait du mal à motiver les membres de son équipe en ce moment ?

Ré-organiser

- Leur donner le maximum d'autonomie, faire en sorte qu'ils soient en contact direct avec leurs clients (internes ou externes).
- Découper chaque marche en sous marche
- Identifier les points forts et points faibles. Proposer une mission challengeant sur les points fort et une autre sur les points faibles

Sens

- Toujours donner du sens, être convaincu, affirmer ses convictions propres car les équipes aspirent à un management vrai, juste et sincère
- Ne pas perdre de vue la finalité de l'entreprise et ses valeurs
- Donner le sens plus que de coutume, valoriser ses équipes, créer ou développer du lien, responsabiliser/déléguer, et veiller au maintien des compétences

Ça commence par soi

- Je demanderais au manager comment lui il va. Si on n'a pas beaucoup d'énergie ça coince, les gens le sentent. Est-ce que l'équipe est à bout de souffle ou si c'est moi. Est-ce que j'ai changé mon comportement, suis-je fatigué, des choses ont changé dans ma vie. J'ai tjrs pensé qu'il faut aborder les choses.
- Prendre du recul, respirer un bon coup et innover 😀

Notre regard : Quelques soient leurs conseils, les managers recommandent de passer par la communication et l'écoute. Nous avons un coup de cœur pour le manager qui invite à se demander si on est soi-même motivé par son travail.

Si vous aviez une baguette magique, qu'est-ce que vous changeriez ici et maintenant pour rendre votre travail plus performant et fluide ?

Organisation

- Simplifier les processus, raccourcir les chaînes décisionnelles, réduire les canaux de communication. Alléger considérablement les processus interne
- J'arrêterais les emails
- Une plus grande capacité de délégation
- Enlever tout ce qui est fichiers de reporting
- Faire de nos besoins et attentes une priorité pour les autres parties prenantes
- Créer un peu plus d'espace pour l'évaluation de l'action collective et avoir un meilleur suivi des objectifs par département.
- Diminuer l'intensité des enjeux de territoires qui empêchent l'organisation de développer des collaborations transversales à l'interne.
- La même exigence sur la qualité du travail du manager, de ses droits et devoirs vis-à-vis des équipes

Créer du lien

- Sans le covid, je ferais une fête tous les mois
- Un temps convivial ensemble
- Rassembler toute mon équipe sur le même site

Moi

- Asseoir ma posture d'accompagnant inspirant
- Travail sur ma personnalité
- Comme dans une gouvernance distribuée, on a plusieurs rôles, j'aimerais avoir moins de contacts avec les clients et me concentrer davantage sur le rôle de gestionnaire
- Mon organisation personnelle
- Capacité à déléguer
- Effacer mille petites tâches qui me prennent beaucoup de temps !

L'entreprise

- Combler les trous de l'organisation
- Le système (culture)
- Plus de recrues
- Considérer chaque employé comme un potentiel à développer plutôt qu'une ressource humaine.

Les supers pouvoirs

- Téléportation :)
- Pouvoir dilater le temps

.

Comment imaginez-vous l'entreprise de demain idéale, en 3 mots ?

- Ouverte sur l'extérieur
- Permaculture humaine
- Flexible
- Evolutive
- Formative
- Vivante
- Multiforme
- Robuste
- Fluide
- Mécanisation
- Visibilité sur les conjonctures
- Bien-être
- Ouverte
- Libérée
- Desilotée
- Créatrice de valeur pour ses clients
- Adaptable
- RSE utile au territoire
- Créative
- Empathique
- régénératrice
- équitable
- Se concentre sur l'essentiel
- Donne les moyens à ses équipes
- Centrée sur sa raison d'être
- Télétravail
- Résiliente
- Ecoute
- Ose
- Respect
- Fun
- Confiance
- Collaborative
- Conviviale
- Humain
- Partages d'expériences
- Interchangeabilité des membres
- Dispatché
- Auto-responsabilité
- Transparence
- Bienveillance
- Exigence
- Durable
- Agile
- sympa
- Responsable
- Engagée
- Performante

Dans ce cadre, quelles sont les compétences dont doit disposer le manager de demain ?

- Capacité à se connecter et à se mettre au service de la raison d'être de l'organisation
- Gère bien son temps et l'équilibre pro/perso
- Humilité
- Ouvert à de nouvelles pratiques, nouvelles façons de faire. Pas d'a pirori, se remet en cause, innove.
- Fait confiance aux membres de son équipe
- Aime son travail et son équipe, croit dans le projet de l'entreprise et en est l'ambassadeur
- A l'aise avec les environnements changeants constamment, avec le digital et rester un.e humain.e
- Collaboratif, Performant, Flexible
- Compétences d'évaluation et de leadership collectif dans ce domaine, réseau et fonds pour proposer des formations continues aux employé-e-s
- Connaissance de soi, humilité, curiosité
- Flexible organisé empathie adaptabilité conduite du changement innovant
- Proactif - Perseverant - Intelligence économique
- Coach/Leader/Fédérateur/Bon communicant
- Leadership, empathie, bienveillante
- Un bon réseau et des idées
- Maîtrise des enjeux liés aux postures des nouvelles générations
- Digitales, intelligence émotionnelle, collaboration/coopération
- Humanité, pas trop d'égo, envie d'accompagner
- Ouverture d'esprit et empathie

Qu'est ce qui existe aujourd'hui et que l'on abandonne complètement dans l'entreprise de demain ?

Verticalité

- Positions autoritaires
- Le flicage, le management infantilisant
- Le micro management
- Approche top-down
- Le control, présence au bureau est synonyme de productivité
- Horaires
- Silos
- L'obéissance aveugle, la déresponsabilisation

Les lourdeurs

- La bureaucratie
- Les papiers
- Les évaluations annuelles, les grilles de salaires, les directives unilatérales, faire exécuter le travail sans donner de sens aux tâches à effectuer,
- Les multiples reportings
- Les réunions qui n'en finissent pas

La culture

- La peur et l'absence de technique pour s'exprimer sur ce qui ne va pas, ce qui peut être amélioré et les moyens pour y parvenir.
- La loi du silence
- La pression de la performance et du résultat (centré résultat)
- Rapport à l'argent quand il est exacerbé, partager les ressources. Je suis dans un groupe international et on laisse trop peu aux opérateurs sur machine. Je développe des actions collectives. Ex jardin collectif.

Et vous ? Qu'est-ce que vous abandonneriez complètement ?

Si vous pouviez poser une question à tous les managers du monde, qu'est-ce que ce serait?

- Êtes-vous prêt à abandonner votre pouvoir sur….
- Qu'aimez-vous le plus dans votre métier de manager ?
- Quel est votre parcours
- Qu'est ce qui fait sens pour vous ?
- Est-ce qu'ensemble on ne pourrait pas faire aussi équipe ?
- Comment maintenez-vous la performance opérationnelle avec un management à distance ?
- Et la question qui est revenue trois fois… Êtes-vous heureux ?

Et vous ? Qu'aimeriez-vous demander à vos homologues d'autres organisations ?

Découvrez 5 interviews de managers de demain !

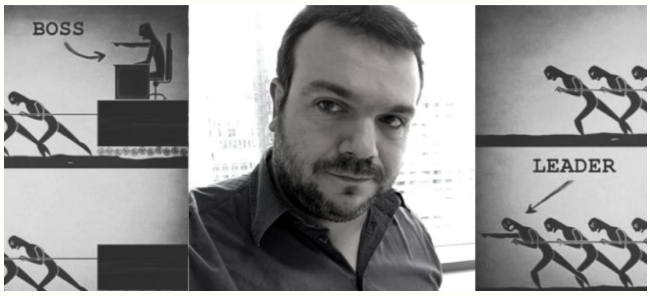
Suite à leurs réponses à notre questionnaire, certains managers ont accepté de participer à une interview allant encore plus en profondeur dans leur réalité.

Le management bienveillant selon Samir H

Le management authentique selon Elodie Jalicoux

Le management humain selon Madame M

Le management conscient selon Gaël Violas



Le management par l'exemple selon Mathieu Rougier

Par ici !

https://www.practeez.com/category/manager-de-demain/

Remerciements

Merci à tous les managers qui ont pris le temps de participer à notre questionnaire ou de répondre à notre interview. Ce fut une joie immense de pouvoir nous connecter avec eux, et un honneur qu'ils nous partagent leurs ressentis. Nous sommes conscients que certaines questions invitaient à une plongée en profondeur dans son rôle de manager. Bravo à eux !

Practeez propose des ateliers pour accompagner les managers dans leur posture. Vous pouvez retrouver nos ateliers et parcours ici. N'hésitez pas à nous contacter pour toutes questions, ou simplement pour échanger sur cette enquête.

Qui sommes-nous ?

Practeez propose des ateliers pour devenir une entreprise consciente et humaine. Les entreprises qui se trouvent déjà dans une démarche collaborative et de transition peuvent trouver sur notre plateforme des ateliers pragmatiques et interactifs pour acquérir de nouvelles méthodes ou postures et ainsi se développer aussi sereinement que possible.

De format court, les ateliers s'intègrent facilement dans le quotidien des salariés et des managers. Nous sélectionnons les meilleurs intervenants sur les thématiques nécessaires aux entreprises et capable de faciliter des expériences en ligne et avec des petits groupes de participants.

Nos thématiques : innovation - intelligence collective - intelligence émotionnelle - RSE - création de startup - management

Nous sommes une plateforme. C'est-à-dire que des experts viennent proposer des thématiques, et que les apprenants s'inscrivent aux ateliers qui résonnent pour eux. Nous tendons vers une gouvernance participative.

Valdie Legrand est la fondatrice de Practeez. C'est elle qui a mené l'enquête et les interviews afin de créer ce livre blanc.

Avant de créer Practeez, Valdie a apporté sa contribution en tant que Responsable Commerciale et Marketing dans des organisations de toutes tailles. Elle s'est ensuite intéressée à l'innovation, à la formation ainsi qu'à la gouvernance.

practeez

Rejoignez-nous !

https://www.practeez.com

https://www.linkedin.com/company/practeez/

https://www.instagram.com/practeez.ateliers/

https://www.facebook.com/practeez/

https://twitter.com/practeez

https://www.youtube.com/channel/UC46dJzIGfB13xVx1TdgEVbw