

8 principes pour transformer en profondeur les pratiques de management

Partons de plusieurs constats :

- Nombreuses sont les entreprises qui considèrent que les pratiques de leurs managers sont peu qualitatives.
- Nombreuses sont les entreprises qui mettent en œuvre des actions pour transformer ces pratiques.
- Rares sont les entreprises qui sont satisfaites des résultats obtenus à la suite de ces actions.

Faut-il pour autant renoncer ? Sur la base de nos réalisations, nous affirmons qu'il est possible de transformer en profondeur les pratiques managériales !



Des résultats tangibles seront obtenus sous réserve d'intégrer 8 principes : les 4 premiers relèvent de postulats préalables, les 4 autres renvoient à la démarche déployée.

1. L'entreprise doit assumer pleinement sa responsabilité quant aux pratiques de ses managers

En ayant confié des collaborateurs à un manager, toute organisation a une responsabilité à assumer vis-à-vis d'eux. Lorsque les pratiques d'un manager sont durablement défaillantes, c'est qu'elle n'a pas fait le nécessaire pour qu'il en soit autrement. Dans la sélection de ce manager, dans l'évaluation de ses pratiques, puis dans son accompagnement, elle se doit de garantir à ses collaborateurs la qualité de leur animation.

2. L'entreprise a la main sur les pratiques de ses managers

Certains dirigeants peuvent parfois ressentir un sentiment de découragement, voire d'impuissance face à des pratiques défaillantes. Les initiatives pour les corriger semblent avoir peu d'effet. Pourtant, les entreprises que nous avons accompagnées depuis 15 ans sur cet enjeu ont fait la démonstration qu'il est possible de transformer leurs pratiques. La cause n'est pas perdue, il faut seulement construire le chemin pertinent.

3. Un modèle managérial alternatif à celui dont nous avons hérité émerge

Le modèle managérial descendant, dans lequel le manager considérait ses collaborateurs comme des ressources à sa disposition pour atteindre ses objectifs,

était pleinement adapté au travail néo-taylorien dans lequel la qualité de l'exécution primait. Les transformations de notre société, avec notamment le développement du travail du savoir, appellent un nouveau modèle managérial dans lequel le manager a la responsabilité de développer l'autonomie de ses collaborateurs et de se positionner à son tour comme une ressource qu'ils peuvent mobiliser. Cette transformation constitue l'arrière-plan à intégrer dans tout projet portant sur les pratiques de management.

4. La crise sanitaire constitue une opportunité pour refonder les pratiques de management

Les impacts de la crise sanitaire sur le travail ont profondément bousculé les pratiques des entreprises. Les questions de l'autonomie des collaborateurs, de leur engagement et de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis d'eux sont devenues premières. Certaines organisations pourraient avoir la tentation de solder cette crise en revenant aux pratiques qui la précédaient. D'autres intègrent que le changement de paradigme qu'elle a imposé peut au contraire être riche d'enseignements. Il s'agit de se servir de ce qui s'est joué pour accélérer la transformation d'un modèle managérial obsolète.

5. La cible managérial est définie à partir de la stratégie

« De quelles pratiques de management avons-nous besoin ? » La réponse est simple à exprimer : « De celles qui serviront la mise en œuvre du modèle stratégique de l'entreprise et les transformations majeures qu'elle veut

impulser. » Ce qui suppose de réaliser avec les dirigeants de l'entreprise un exercice de déclinaison des choix stratégiques en axes managériaux. Le résultat, sous forme d'une dizaine de « macro-compétences » attendues des managers, sera éclairé par ces déterminants stratégiques. Ce qui donnera tout son sens à la cible managériale.

6. Les intéressés contribuent à la définition de la cible

Pour que cette cible soit complète et ait un caractère opérationnel, chacune des macro-compétences doit être détaillée en situations observables qui constitueront autant de repères concrets pour les managers à développer. Formuler ces situations observables avec les managers eux-mêmes permet qu'elles correspondent pleinement à leur quotidien. Cette approche est garantie par ailleurs l'appropriation de la cible managériale complète par les intéressés.

7. Chaque manager est positionné par rapport à la cible

Souvent, quand une entreprise remet en chantier les pratiques de ses managers, elle les forme tous aux mêmes contenus. Identifier en amont pour chacun des managers quelles sont les compétences qu'il maîtrise déjà et celles sur lesquelles il doit être développé permet de construire pour lui un parcours

de développement personnalisé. L'approche peut par exemple s'appuyer sur un dispositif d'assessment ou sur un 360, sous réserve que ses questions aient été formulées à partir des situations observables de la cible.

8. Les modalités retenues pour développer les compétences managériales ont un caractère opérationnel fort

Les comportements managériaux ne seront transformés que si les processus d'apprentissage et de développement intègrent des modalités qui renvoient directement au quotidien des managers. Les dispositifs comprenant notamment des mises en situation élaborées à partir des réalités vécues par les managers ont une efficacité toute particulière. Ce sont les allers-retours entre les apports de ces sessions de développement et les mises en œuvre dans l'activité du manager qui lui permettront de transformer en profondeur ses pratiques.

Les organisations qui ont intégré ces principes dans leur projet de transformation des pratiques de management ont mené un véritable retournement. Certaines en ont même fait le levier premier de la réussite de leur projet stratégique, du fait de l'alignement de l'activité du corps managérial sur les axes de développement de l'entreprise.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Transformer les pratiques managériales du



LE BESOIN : pour réussir la mise en œuvre de son Projet d'entreprise « Tajdid 2022 », le Crédit du Maroc veut modifier en profondeur ses pratiques de management.

LA DÉMARCHE : ce projet est mené en trois étapes : en l'espace de deux mois et en associant plus de 100 managers, la cible managériale est formalisée. Elle est composée de 9 macro-compétences, chacune décrite par 9 situations observables. Un dispositif d'assessment est construit et permet de positionner chacun des 300 managers de l'entreprise. C'est sur la base de ces positionnements que le dispositif individualisé de développement des compétences managériales est ensuite déployé pour l'ensemble de la population.

LES RÉSULTATS : au regard des résultats, le Crédit du Maroc considère ce projet comme un formidable accélérateur de sa transformation.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.