# Les 5 clés pour impacter votre management durablement

## Insufflez la transformation managériale souhaitée au sein de votre organisation

Joceline HAMON

ALEC COACHING
Advanced Life - Executive - Corporate

## Table des Matières


Introduction ..... 3

Clé n°1 : Maintenir la cohésion du Comité de Direction ..... 5

Clé n°2 : Impulser l'envie de changer..... 8

Clé n°3 : Rendre les managers désireux de leur changement.. 11

Clé n°4 : Donner du sens au changement ..... 14

Clé n°5 : Développer les personnes pour obtenir un changement dans l'entreprise ..... 17

Etudes de cas ..... 20

Réservez votre entretien-diagnostic ..... 24

# INTRODUCTION

La préoccupation constante d'un dirigeant réside dans son système de relais dans l'entreprise.

En fait dans son management. Et ce terme a 2 dimensions :

- sa propre façon de manager les femmes et les hommes sous son autorité,
- ces femmes et ces hommes qui font partie intégrante du système de relais : les managers.

Les collaborateurs dans l'entreprise sont animés, motivés, fédérés par leur manager.

Il est essentiel que le management soit « au top » : de la motivation, de l'implication, des compétences managériales et du leadership.

***Comment faire pour que les managers de l'entreprise soient effectivement au top ?***

Ce livre blanc identifie 5 clés pour mettre le management dans une dynamique positive : forte motivation, implication et engagement.

***Qui suis-je pour aborder ces sujets ?***

Je suis Joceline HAMON.

J'accompagne les dirigeants d'entreprises à transformer durablement la culture managériale et le leadership de leurs managers.

J'interviens pour aider les dirigeants qui :

- ont le sentiment d'avoir un CODIR qui freine au lieu de soutenir dans la vision,
- en ont assez des débats stériles et interminables… même pour des sujets anodins,
- sont préoccupés par l'absence d'une culture managériale commune au sein de leur organisation (ce qui permettrait d'asseoir rapidement les futurs développements),
- déplorent l'absence d'engagement des collaborateurs de l'entreprise,
- regrettent toute cette énergie perdue.

Mes travaux, dans différentes entreprises, de différents secteurs, m'ont conduite à identifier 5 clés pour catalyser l'énergie des managers et obtenir leur engagement.

Dans la suite de ce document, j'explicite chacune des clés.

Dans la section « pour concrétiser le changement souhaité dans votre entreprise », je présente le processus correspondant à chacune des clés.

# CLÉ N°1 : MAINTENIR LA COHÉSION DU COMITÉ DE DIRECTION

Le premier organe qui en dit long sur la cohérence entre les discours et les actes … c'est le COmité de DIRection (CODIR) ou COMité EXécutif (COMEX).

Le CODIR (ou le COMEX) est l'instance au sein de laquelle les décisions stratégiques de l'entreprise sont prises.

Si les membres du CODIR/COMEX ne sont pas alignés avec la vision d'entreprise ou ne sont pas alignés entre eux, les tensions vont se propager dans les différentes strates de l'organisation … et la rendre dysfonctionnelle.

C'est un effet « systémique », « mécanique ». Ce qui apparaît à un endroit avec certains managers se visualise à un endroit différent avec d'autres (managers et collaborateurs).

Comme un pattern qui existe à un certain niveau et se répète aisément à d'autres.

La première clé est de rendre le CODIR exemplaire.

Dans un tout autre registre, les personnes chargées du nettoyage savent bien qu'un escalier se nettoie par le haut. L'exemplarité est un levier souvent essentiel que l'on peut oublier.

Chaque membre du CODIR doit :

- être aligné avec la vision de l'entreprise,
- vivre en relation « harmonieuse » avec ses pairs.

On pourrait croire que pour obtenir la cohésion du CODIR les seules actions utiles sont **collectives**.

Dans les faits, mon expérience me démontre qu'il faut agir, **en même temps**, **sur les 2 tableaux :**

- **collectif** : pour insuffler de la coresponsabilité,
- **et individuel** : pour mettre chacun en mouvement par rapport à ses axes individuels de progrès.

**Il faut agir à la fois sur le collectif et sur l'individuel.**

## *Pour concrétiser le changement souhaité dans votre entreprise*

1. Recenser les éléments structurants de votre entreprise : la vision, les valeurs, le plan stratégique,

2. Identifier les KPI (Key Performance Indicators) ou facteurs clés de succès qui ont un impact sur votre compte de résultats,

3. Décliner les KPI en comportements observables tant au niveau individuel qu'au niveau collectif. Ces comportements observables sont reliés à des compétences de savoir-être.

Cette phase est à réaliser avec la contribution de vos managers pour qu'ils s'approprient la démarche.

Si vous aussi, vous voulez explorer les bénéfices que vous pourriez tirer des démarches totalement « sur-mesure », réservez votre entretien-diagnostic avec Joceline HAMON, en cliquant sur le lien :

➔ http://www.alec-coaching.fr/questionnaire-entretien/

# CLE N°2 : IMPULSER L'ENVIE DE CHANGER

Pour induire un changement dans une organisation, il faut **insuffler l'envie de changer**. Cette envie de changer est au centre de la capacité de toute entreprise à s'adapter en permanence.

S'adapter constamment au marché, tenir compte de la concurrence pour revoir sa stratégie, être à l'écoute de ses clients, de ses collaborateurs …

Les priorités entre les différents items peuvent être différentes en fonction des contextes et des organisations.

**Sans changement, rien ne change.**

***Comment insuffler cette envie de changer chez l'ensemble des managers ?***

Le manager doit prendre conscience de ce qui ne convient pas dans la situation actuelle et qui dépend de lui directement. Il prend conscience également de ce qui convient : les compétences sur lesquelles il va pouvoir s'appuyer.

Il aura envie de faire évoluer son propre management pour le bénéfice de tous : lui-même, ses équipes, son environnement, l'entreprise.

Cette envie sera confortée par le sentiment d'être « porté » et « stimulé » par une dynamique collective qui l'encourage à travailler à son changement.

**L'envie de changer doit être ressentie au niveau « individuel » et doit être stimulée au niveau « collectif ».**

## *Pour concrétiser le changement souhaité dans votre entreprise*

1. Communiquer dans l'entreprise sur le projet de changement que vous souhaitez voir concrétiser,

2. Demander à chacun de vos managers de s'auto-évaluer par rapport au référentiel de comportements observables identifiés (voir clé 1) ; au titre de l'exemplarité, vous ferez également l'exercice vous-même,

3. Inviter chacun de vos managers à consulter tout leur entourage pour communiquer sur la démarche et obtenir leurs perceptions sur ces mêmes comportements observables ; ces perceptions doivent être recueillies en respectant l'anonymat des réponses (pour que celles-ci soient authentiques),

4. Organiser la consolidation des réponses pour obtenir des résultats directement exploitables :
   - au niveau individuel,
   - au niveau collectif.

Ce dispositif est très délicat à mettre en œuvre sans un tiers externe, neutre, garant de la confidentialité, muni d'un outil en ligne qui permet de recueillir les perceptions en 10 minutes environ par personne sollicitée.

Car personne n'accordera un temps beaucoup plus important qu'une dizaine de minutes pour renseigner un questionnaire.

Si vous aussi, vous voulez explorer les bénéfices que vous pourriez tirer des démarches totalement « sur-mesure », réservez votre entretien-diagnostic avec Joceline HAMON, en cliquant sur le lien :

➔ http://www.alec-coaching.fr/questionnaire-entretien/

# CLE N°3 : RENDRE VOS MANAGERS DESIREUX DE LEUR CHANGEMENT

Le désir ne s'obtient pas par la contrainte.

L'envie de changement doit être souhaitée, cultivée, entretenue, favorisée par chacune et chacun.

Elle ne peut être imposée par autorité que ce soit par le dirigeant, par le responsable hiérarchique ou par des experts d'ailleurs.

L'envie, le désir (en bien des domaines d'ailleurs) s'insuffle, ne se décrète pas.

***Comment alors déclencher l'envie de changer chez chacune et chacun sans la dicter ?***

Le maître mot est **de rendre acteur** chacun dans le processus qui va conduire à l'envie de changer.

S'engager dans ce chemin de la transformation personnelle est facilité lorsqu'on est initié, conduit par un expert passionné qui va sécuriser le chemin.

Cette implication est illustrée dans cette célèbre citation de Benjamin FRANKLIN :

*« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends. »*

J'aime la compléter par : *« Tu me challenges, je change ».*

**Faire en sorte que le changement soit désiré par le manager revient à s'assurer de sa réalisation.**

## *Pour concrétiser le changement souhaité dans votre entreprise*

1. Organiser le partage des résultats collectifs lors d'une réunion à laquelle tous les bénéficiaires de la démarche sont conviés,

2. Faciliter cette réunion d'échanges pour converger vers des prises de conscience partagées,

3. Identifier les comportements observables les plus incarnés : les célébrer,

4. Identifier les comportements observables les moins incarnés ; choisir ensemble ceux qui sont essentiels pour obtenir les résultats escomptés. Ce sont les leviers prioritaires de développement ; ils vont être utilisés par la suite.

Si vous aussi, vous voulez explorer les bénéfices que vous pourriez tirer des démarches totalement « sur-mesure », réservez votre entretien-diagnostic avec Joceline HAMON, en cliquant sur le lien :

➔ http://www.alec-coaching.fr/questionnaire-entretien/

# CLE N°4 : DONNER DU SENS AU CHANGEMENT

On ne peut susciter l'envie de changer si le changement identifié ne semble pas **pertinent** pour les personnes qui en sont destinataires.

***Qu'entend-t-on par « changement pertinent » précisément ?***

Le changement doit toucher chacun là où il en est, individuellement. En outre, le changement ne doit pas omettre la dimension « collective ».

**Il faut prioriser les axes de progrès individuels qui vont donner le plus de résultats au niveau collectif.**

Un changement « pertinent », cela signifie que le changement parle, fait totalement sens pour le manager. Il sait qu'en s'appliquant à changer sur les axes identifiés, il fera une grande avancée dans son management. Une avancée qui sera appréciée et reconnue par tout son entourage d'ailleurs.

Une avancée non seulement pour lui mais aussi pour le collectif qu'il représente.

Une fois les progrès réalisés, il sait qu'il vivra un plus grand épanouissement lui-même. Son entourage sera le premier à bénéficier de cette évolution.

Et l'entreprise pourra apprécier les résultats dont les résultats financiers qui en découlent.

**Donner du sens, de la pertinence au changement, motive et engage.**

## *Pour concrétiser le changement souhaité dans votre entreprise*

1. Proposer à chacun des managers, bénéficiaires de la démarche, des consignes précises pour :
   - prendre connaissance de leurs résultats au niveau individuel,
   - et préparer leur entretien de restitution de leurs résultats.

2. Conduire avec chacun, l'entretien de restitution des résultats pour s'assurer de l'appropriation pleine et entière des perceptions de l'entourage ; l'entretien permettra de faire des liens entre les différents thèmes et des prises de conscience puissantes,

3. Aider le manager à identifier ses axes de progrès individuels en prenant en compte :
   - sa situation : les enjeux de son poste, sa fonction, son rôle,
   - les leviers prioritaires de développement identifiés au niveau collectif (voir clé 3),
   - les retours individuels donnés par l'entourage.

Si vous aussi, vous voulez explorer les bénéfices que vous pourriez tirer des démarches totalement « sur-mesure », réservez votre entretien-diagnostic avec Joceline HAMON, en cliquant sur le lien :

➔ http://www.alec-coaching.fr/questionnaire-entretien/

# CLE N°5 : DEVELOPPER LES PERSONNES POUR OBTENIR UN CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE

Ne soyons pas dupes, l'être humain agit d'abord pour son **propre intérêt**.

Plus que d'être pertinent dans le cadre des attentes de l'entreprise, le changement, au plan individuel doit apporter une plus-value incontestable pour le manager lui-même en tant que personne.

En dehors de tout contexte d'entreprise, il doit y trouver son propre intérêt.

En se focalisant sur l'axe du développement personnel dans le cadre professionnel, on permet à chacun d'adhérer et de s'approprier les changements identifiés.

En effet, le manager sait qu'en travaillant ses compétences managériales et son leadership, il améliore aussi ses compétences de savoir-être au plan personnel.

Pour déclencher l'envie de changer et que cette envie se manifeste en changements concrets, visibles rapidement … rien de tel que de replacer ces changements sous l'angle du développement personnel.

EN QUELQUES MOTS

**En insufflant le désir de changer pour soi-même, on change aussi pour son entreprise.**

## *Pour concrétiser le changement souhaité dans votre entreprise*

1. Demander à chaque manager de valider les axes de développement personnel identifiés à l'étape précédente (voir clé 4), avec son supérieur hiérarchique,

2. Inviter chaque manager à formaliser lui-même son Plan de Progrès Individuel en l'aidant de consignes précises*,

3. Aider le manager à finaliser son Plan de Progrès Individuel avec des objectifs visualisables et des indicateurs associés mesurables et observables par un tiers,

4. Organiser la communication au sein de l'entreprise :
   - o au niveau collectif, pour faire part des leviers prioritaires de développement,
   - o au niveau individuel, chaque manager :
     - ↠ doit remercier son entourage des feedback transmis,
     - ↠ communiquera sur les thèmes de progrès sur lesquels il s'engage à travailler, ce qui représente un véritable acte d'engagement.

5. Partager à l'aide d'un processus ludique et respectueux les plans de progrès individuel pour continuer à tisser des liens entre les managers bénéficiaires de la démarche.

** Si elle peut paraître ingrate, cette étape est importante : le développement de ses collaborateurs est une compétence managériale essentielle requise dans toutes les organisations ; elle permet de faire grandir et mobiliser le collaborateur, de l'impliquer et de le fidéliser. Apprendre à formuler des objectifs de progrès individuel pour soi, c'est se donner les moyens de le faire pour ses collaborateurs.*

Si vous aussi, vous voulez explorer les bénéfices que vous pourriez tirer des démarches totalement « sur-mesure », réservez votre entretien-diagnostic avec Joceline HAMON, en cliquant sur le lien :

➔ http://www.alec-coaching.fr/questionnaire-entretien/

# ETUDES DE CAS

Deux études de cas sont présentées ci-après pour illustrer les retours d'expérience d'entreprises qui se sont engagées dans une démarche de transformation managériale telle que décrite dans ce document.

La première est une entreprise familiale opérant dans le courtage en crédit.

La seconde est une entreprise filiale d'un grand groupe international (5ième mondial) issue du secteur du transport et de la logistique.

# ETUDE DE CAS N°1

ENTREPRISE DANS LE COURTAGE EN CREDIT

Effectif : 500 salariés, 1000 mandataires

## SITUATION

L'entreprise est une entreprise familiale. Les actionnaires ont confié la conduite à un président, issu de ses rangs.

Celui-ci souhaite professionnaliser les processus de l'entreprise et notamment le management.

Il n'est pas satisfait de l'absence de cohésion entre les membres de son CODIR (anciens/modernes), ce qui le ralentit dans les décisions à prendre et les réformes à entreprendre. L'une des réformes importantes est celle concernant le réseau des Agences qui est structuré selon 11 Directions Régionales.

## DEMARCHE

Appliquée en 2 étapes, dans un premier temps, aux membres du CODIR, dans un second temps aux Directeurs Régionaux

- Séminaire de 3 jours avec les membres du CODIR
- Démarche de transformation de la culture managériale telle que décrite dans le document (les 5 clés).

## RESULTATS

- **Fonctionnement amélioré du comité de direction : préparation des ordres du jour, identification et convergence des actions, amélioration des échanges pendant les réunions du CODIR, synergie de travail améliorée entre les membres du CODIR**
- **Réforme du réseau effectuée en 6 mois (au lieu des 2-3 ans envisagés initialement) : passage de 11 DR à 5 DR,**
- **Fonctionnement amélioré du COMEX (constitué des membres du CODIR et des 5 DR)**
- **Compétences améliorées : délégation, management participatif, transversalité**

# ETUDE DE CAS N°2

ENTREPRISE DANS LE TRANSPORT

Filiale d'un grand groupe international (5e mondial)
Effectif : 1000 collaborateurs

## SITUATION

Malgré les différentes mesures prises, l'entreprise peine à obtenir des résultats comparables à ceux des autres filiales dans le Groupe.

Le Directeur Général a opéré des modifications organisationnelles en :

- supprimant les relais managériaux jugés à faible valeur ajoutée,
- nommant des managers « responsables de BU »,
- concentrant les aspects exploitation sur 2 directions,
- focalisant le CODIR sur 3 personnes (les 2 directieurs d'exploitation, le directeur national du Commerce).

Pour accompagner cette transformation organisationnelle profonde et donner les moyens aux nouveaux managers de BU de réussir dans leur mission, il souhaite les former.

En outre, le Directeur Général souhaite renforcer les liens dans son CODIR entre les 2 directeurs d'exploitation et le commerce (CODIR).

## DEMARCHE

Un premier état des lieux montre qu'une formation n'est pas adaptée : en termes de management, chacun est à un niveau différent.
A noter, il n'existe pas de référentiel managérial formalisé.

Les résultats importants et rapides souhaités par le Directeur Général semblent difficiles à obtenir à l'aide d'un dispositif de formation.

La démarche de transformation de la culture managériale telle que décrite dans les 5 clés est proposée. Elle sera réalisée en 2 vagues :

- vague 1 : d'abord pour le CODIR et les managers de BU,
- vague 2 : devant le succès de la première vague, ensuite pour l'ensemble des directeurs d'Agence et des responsables de service support (Directeurs Commerciaux, Chefs de services centraux)

A l'issue de la vague 1, séminaire de cohésion du CODIR (1/2 journée)

# ETUDE DE CAS N°2 (SUITE ET FIN)

ENTREPRISE DANS LE TRANSPORT

Filiale d'un grand groupe international (5e mondial)
Effectif : 1000 collaborateurs

## RESULTATS

- **Prise de confiance et mobilisation des managers de BU qui se sentent « soutenus » et « encouragés » par la démarche qui vise leur développement personnel ; ils peuvent se concentrer sur 1 à 3 axes de développement qui vont faire véritablement la difference pour eux et leur entourage.**

- **Compétences améliorées : communication des résultats, développement des collaborateurs, management participatif, délégation, transversalité,**

**KPI au niveau de la société :**

- **d'ici à fin 2020, retrouver une place dans le TOP 10 du classement des filiales du groupe (actuellement 26/37),**

- **baisse de l'absentéisme, baisse du turnover (mesures trimestrielles),**

- **développement et suivi des collaborateurs : les entretiens de développement des collaborateurs s'inscrivent dans les résultats de leur BU. La réalisation des entretiens de suivi (entretien annuel) se fait facilement et tous les ans au minimum.**
  **Certains les réalisent tous les 3 mois, d'autres tous les 6 mois, en fonction des collaborateurs,**

- **développement de la synergie entre « exploitation et commerce » : avec identification de projets de CA > 500 k€.**

# RESERVEZ VOTRE ENTRETIEN-DIAGNOSTIC

***Qui peut refuser une méthode destinée à se développer sur le plan individuel dans une dynamique collective, qui implique moins de 15 heures de disponibilité sur une période de 2 mois ?***

Si vous aussi, vous voulez explorer les bénéfices que vous pourriez tirer des démarches totalement « sur-mesure » que nous déployons, réservez votre entretien-diagnostic avec Joceline HAMON, en cliquant sur le lien suivant :

http://www.alec-coaching.fr/questionnaire-entretien/