

Quel degré de compétences techniques/managériales doit avoir un bon supérieur ?

09.03.2018

A la question « Qu'attend-on d'un « bon chef »?, les collaborateurs répondent, entre autre, que celui-ci doit posséder des compétences techniques et managériales certaines. Que veut dire ceci et à quel degré doit-on maîtriser de telles compétences en tant que supérieur ?

Il est intéressant de faire une première distinction : différence entre **Leadership et Management**.

Souvent, dans les entreprises pour lesquelles j'ai travaillé, les membres de la direction me disaient : « chez moi ou dans mon unité la conduite est différente ! »... Une fois que je leur avait présenté les 9 dimensions du Leader (vidéo sur www.lp3leadership.com), ils me répondaient unanimement que ces dimensions de Leadership étaient les mêmes et bien évidemment aussi valables pour eux et leurs équipes.

La différence était au niveau des outils de conduite et des processus. La différence était donc au niveau des outils de management. Ainsi entre les départements « Marketing », « IT », « service interne » ou « service externe », il y avait effectivement des différences, mais celles-ci étaient dans les outils et processus qui étaient utilisés.

Définition

La compétence professionnelle est la capacité de relier, d'approfondir et de porter un regard critique sur des connaissances techniques et interdisciplinaires, mais aussi de les appliquer dans le cadre d'actions. Il s'agit d'aptitudes et de connaissances purement techniques qui sont généralement acquises au cours d'une formation et approfondies par un perfectionnement. Avec la compétence sociale et la compétence méthodologique, la compétence professionnelle fait partie des compétences pratiques.

La compétence professionnelle dans le contexte de la conduite est la compétence managériale. L'utilisation judicieuse des outils de management est ici centrale.

Outils de management

L'auteur Fredmund Malik fait la distinction entre les principes, les tâches et les outils de management.

Les outils de management sont par exemple: la direction de réunions, l'élaboration de rapports, l'aménagement et le contrôle du travail, les méthodes de travail personnelles, le budget et la budgétisation, la comptabilité analytique, l'évaluation des performances et le tri systématique.

En principe, un processus de management doit être axé sur les résultats, global et constructif. Le manager doit se concentrer sur l'essentiel. La concentration sur ses propres points forts et la création d'un climat de confiance pour les collaborateurs rendent le processus efficace.

Réflexion sur soi

- Comment les collaborateurs se préparent-ils aux réunions?
- À quelle fréquence procédez-vous à un contrôle?
- Quelle influence exercez-vous sur le processus de budgétisation?
- Qu'est-ce que personne ne remarquerait si vous ne le faisiez plus?

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

Donc il y a les compétences métier et les compétences managériales (les outils de management à maîtriser). Plus vous montez dans la hiérarchie, plus vos compétences vont être généralistes et stratégiques, ainsi un CEO d'une grande entreprise ne doit pas être expert. Par contre si vous êtes le responsable d'une petite équipe, proche du terrain, vous faites office de « sparring partner » et devez avoir une expertise du domaine, du métier.

Bien évidemment si je suis membre de la direction et CFO (directeur des finances), il est préférable que je connaisse le domaine. Un directeur RH, lui, devra avoir une connaissance des ressources humaines.

Certains cadres supérieurs, certains directeurs, sont restés experts. Peut-être en connaissez-vous certains ou vous en êtes vous-même un. Comment le constate-t-on? Ces personnes, si elles n'en sont pas conscientes ou si elles n'ont pas fait un travail personnel, ont tendance à contrôler le 4ème chiffre après la virgule et ont parfois de la peine à lâcher prise. Cela vous fait penser à quelqu'un en particulier ?

Moi j'ai adoré avoir des collaborateurs qui étaient bien meilleurs que moi (au niveau métier, technique), pourquoi pensez-vous? Pour 3 raisons principales:

1. Tout d'abord je pouvais ainsi déléguer. Ayant confiance en leurs compétences, je n'avais pas de peine à déléguer et ceci me permettait de me concentrer sur les éléments où j'étais fort, où j'apportais une grande plus-value à l'entreprise et où j'avais un impact marqué.
2. Ceci me permettait également de prendre des vacances et de pouvoir lâcher prise.
3. Ceci me permettait de valoriser mes collaborateurs et mes collaboratrices. S'il fallait présenter quelque chose à la direction, à des clients ou à des partenaires, je laissais très volontiers la scène à mon équipe, à mes collaborateurs et ceci à tous les niveaux, y compris aux apprentis.

Ceci implique qu'il faut avoir confiance en soi, connaître ses forces et ses points de développement. Si vous avez peur pour votre place, vous aurez de la peine à déléguer et à faire confiance aux autres.

Que ressentez-vous si des collaborateurs ont une plus vaste expertise que vous?

Pour revenir sur les compétences managériales, un livre qui est intéressant à lire est « La faillite de la pensée managériale » de François Dupuy (Lost in management 2). Il a fait le constat en France, dans diverses entreprises que les bases du management se perdent et que les outils de base ne sont plus maîtrisés. Lors de vos formations en Leadership et Management, faites un bilan des bases (formations de bases) que vos managers ont. Soyez critiques et testez ces compétences.

Parmi les outils à maîtriser, il y en a deux en particulier : la délégation et la prise de décision. L'un de mes prochains articles parlera de ces deux outils. En effet, surtout dans des phases d'incertitudes, de transformation, les collaborateurs attendent que des décisions soient prises. Il n'y a rien de plus grave que d'être dans l'incertitude, dans le vide, dans l'attente. Ils attendent une certaine clarté.

Définissez vos domaines de compétences, vos forces, votre plus-value et laissez la scène à vos collaborateurs et collaboratrices.

Auteur: David Fiorucci
www.lp3leadership.com

LP3 SA

Rue Général Dufour 18, 2502 Biel/Bienne
+41 78 818 40 18
www.lp3leadership.com
david.fiorucci@lp3leadership.com
CHE-347.044.325