

Le Management «sandwich» efficace



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous apprenez:

- quels sont les défis en matière de management «sandwich»
- la façon dont vous devez vous positionner correctement
- quelles sont les personnes-clé
- comment définir les attentes et établir des limites claires
- comment diriger de manière plus efficace à tous les niveaux

Vous pouvez:

- mieux gérer la pression «d'en haut» et «d'en bas»
- assumer votre rôle de manière plus claire
- être en plus grande proximité avec vos collaborateurs dans le cadre du management «sandwich»
- faire des collègues des alliés
- mieux comprendre et influencer votre chef

Auteur



Dr Matthias Hettl

Après avoir terminé ses études en Sciences économiques de gestion et en Economie politique ainsi que sa préparation au doctorat, Matthias K. Hettl occupa tout d'abord le poste d'assistant de direction pour exercer ensuite des responsabilités de direction et des responsabilités budgétaires dans diverses positions de management.

Il exerce la fonction de directeur de l'entreprise Management Institut Hettl Consult à Rohr près de Nuremberg depuis 1995. Il est plus particulièrement actif dans le rôle de coach, entraîneur et conseiller en management pour les comités de direction, les directions d'entreprise et les cadres dirigeants.

Ses principaux centres d'intérêt englobent les thèmes de Leadership skills et de compétences managériales. Ses activités de membre de conseil de surveillance, de direction d'une entreprise de taille moyenne et de consultant auprès des Nations Unies à New York lui confèrent une grande expérience.

De plus, il a occupé plusieurs années durant une chaire de management et marketing. Il est connu comme auteur d'ouvrages spécialisés et livres audio ainsi que pour avoir publié de nombreux articles techniques. En collaboration avec son team, il conseille les CEOs, les membres de conseils d'administration, les directions et le service de gestion des ressources humaines des petites et moyennes entreprises ainsi que des groupes dans le cadre national et international.

Remarqué comme «excellent speaker» et «excellent trainer», il fait partie des conférenciers d'envergure dans les pays germanophones et collabore avec les organisateurs des séminaires et congrès les plus prisés en Europe. A ce jour, il a enthousiasmé ses 25 000 auditeurs par une indiscutable compétence, un style d'exposé direct et très motivant aux conseils pratiques utilisables tels quels. Ses conférences obtiennent régulièrement la note d'excellence.

Impressum

WEKA Business Dossier

Le Management «sandwich» efficace

Composition: Peter Jäggi

Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tél.: 044 434 88 35
Fax: 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2017

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02217-7

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Le Management «sandwich» efficace

Introduction	4
1. Les défis du management «sandwich»	5
1.1 Pression exercée de toutes parts – le cadre «sandwich» au milieu	5
1.2 Exemple pratique: clôture des comptes semestrielle.....	7
2. Se positionner activement entre l'enclume et le marteau	8
2.1 Les quatre questions centrales sur l'auto-positionnement	8
2.2 Etat d'esprit et attitude personnels	10
3. Identifier les personnes-clé dans le management «sandwich»	12
3.1 Importance des personnes-clé.....	12
3.2 Analyse des personnes-clé	13
4. Gestion des attentes – positionnement – gestion des rôles dans le management «sandwich»	15
4.1 Mettre les attentes en évidence	15
4.2 Analyse des attentes en tant que cadre «sandwich».....	17
4.3 Etablir des limites claires et se positionner	18
4.4 Une bonne gestion des rôles grâce à une définition claire des rôles.....	19
5. Diriger de façon efficace à tous les niveaux	21
5.1 Diriger les collaborateurs dans le cadre du management «sandwich».....	21
5.2 Guidez les collègues dans le management «sandwich»	24
5.3 Diriger les supérieurs hiérarchiques dans le management «sandwich»	25
Conclusion	30

Introduction

Ce business dossier a pour thème le management efficace dans le cadre de la position dite «sandwich». Comme l'on sait, un sandwich contient deux moitiés: la supérieure et l'inférieure. Entre ces deux moitiés, il y a souvent ce qui fait la particularité du sandwich, à savoir la garniture qui se trouve au milieu. Ce n'est pas tout à fait en haut, ni tout à fait en bas, mais entre les niveaux de hiérarchie que les cadres du management moyen agissent.

Il s'agit d'une situation particulièrement exigeante. En plein milieu et entre l'enclume et le marteau. Vous êtes en tant que cadre pour ainsi dire pris dans le «sandwich» de management.

Un cadre moyen est confronté à un défi particulièrement délicat. En effet, il assure **l'interface entre le domaine opérationnel et les tâches à caractère stratégique**. En tant que cadre «sandwich», vous véhiculez des idées, des stratégies et des objectifs du top-management à destination de vos collaborateurs subordonnés et vous faites remonter leurs suggestions, leurs idées et propositions jusqu'à la direction de l'entreprise. De plus, vous représentez votre entreprise auprès des clients et des principaux partenaires extérieurs. En tant que cadre «sandwich», vous êtes l'un des plus importants garants du succès de l'entreprise.

Etant inséré dans la hiérarchie moyenne, vous êtes directement confronté aux attentes, intérêts, besoins et contraintes les plus divers. Le top-management veut que les mises en application et les prestations s'effectuent rapidement, alors que les collaborateurs se demandent comment ils vont s'y prendre pour répondre à ces exigences. Les collègues de votre niveau hiérarchique comptent de leur côté sur un comportement solidaire et loyal de votre part. De ce fait, vous vous trouvez vous-même confronté à une énorme pression et devez être en mesure d'y faire face.

Tout l'art du management «sandwich» consiste à trouver sa propre voie et à la suivre de manière conséquente, ce en dépit de toutes les pressions. Souvent, un point de vue alternatif sur les processus associé à une application souple des nouvelles pratiques peut à lui seul être d'une grande utilité. Paré de la flexibilité requise et d'une capacité à faire face aux conflits de manière constructive, vous serez en mesure de vous positionner plus clairement et de façon plus tangible. De cette manière, votre degré d'acceptation en tant que cadre «sandwich» sera plus élevé.

Ce business dossier a pour objectif d'illustrer la manière de réussir concrètement dans la pratique, ce grâce à des techniques facilement applicables dans les situations critiques du management «sandwich».

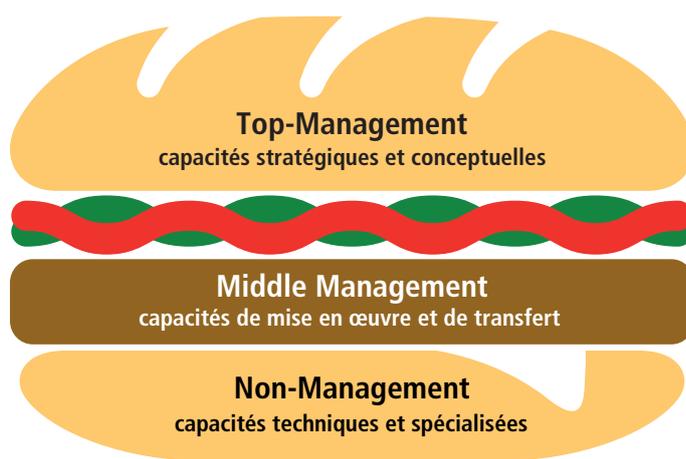
1. Les défis du management «sandwich»

«En plein cœur de toute difficulté se cache une possibilité.»

Albert Einstein

Le cadre «sandwich» se situe au cœur des choses. Il subit les pressions d'en haut et d'en bas. Tout en haut de l'échelle se trouve le top-management, auquel les décisions stratégiques et conceptuelles incombent. En bas de l'échelle, les collaborateurs responsables de la mise en œuvre exercent une pression. Et au milieu se trouve le cadre «sandwich» qui doit s'occuper du bon transfert du haut vers le bas et inversement.

Management «sandwich»



1.1 Pression exercée de toutes parts – le cadre «sandwich» au milieu

La cadre «sandwich» se demande de quelle façon il va expliquer la nouvelle stratégie à ses collaborateurs si ceux-ci n'y n'adhèrent pas complètement et de quelle manière il communiquera au dirigeant de l'entreprise qu'un projet important a pris du retard dû à des absences maladie. Le chef exerce une pression d'en haut, en bas les collaborateurs refusent d'obtempérer et vos collègues vous donnent des conseils amicaux pour résoudre ce dilemme. Voici une situation complexe intéressante.

Vous êtes confronté à de nombreuses attentes diverses, vous assumez votre propre responsabilité et êtes responsable vis-à-vis d'autres personnes. Vous définissez vous-même des objectifs, cependant vous devez prendre en compte les objectifs établis par la direction de l'entreprise. Vous prenez des décisions, toutefois votre marge de manœuvre est limitée.

Outre les attentes mentionnées plus haut, il s'agit également d'un ajustement de vos propres attentes vis-à-vis du niveau concerné, notamment de ce que vous pensez vous-même et de ce que les autres attendent de vous. Le défi de votre position est caractérisé par le fait que tout le monde a des attentes et exige, notamment vis-à-vis de votre groupe d'intérêt, un comportement particulièrement loyal.

D'un autre côté, cela signifie que tout le monde s'adresse à vous et que vous êtes pour ainsi dire transporté au centre du processus. On fait appel à votre point de vue et à votre expertise et ceux-ci ont une influence directe et indirecte. Cette situation peut paraître astreignante à première vue, cependant de nouvelles opportunités peuvent en découler. De cette manière, vous pouvez exploiter les nouvelles marges d'action. Il vous suffit d'élaborer ces marges d'action et de les remplir à l'aide de votre rôle en tant que cadre «sandwich».

Afin de contourner les risques qui résident dans votre rôle de cadre «sandwich», vous devez prendre vous-même des initiatives. Sinon, vous risquez de vous empêtrer dans les mailles du filet des attentes, tâches, responsabilités, objectifs et responsabilités. Cela signifie concrètement que vous devez vous cadrer vous-même, vos collaborateurs et cadrer votre chef au sens de le guider.

Vous avez par conséquent l'opportunité de faire usage de votre influence et de jouer votre rôle. C'est justement le fait de connaître les différentes attentes et exigences adressées à votre rencontre, ce sans y répondre à 100%, qui vous permet de bénéficier d'une certaine flexibilité et liberté. Vous ne parviendrez jamais à exclure complètement les risques et à utiliser les opportunités de façon optimale. Votre position de cadre «sandwich» est comparable à celle d'un intermédiaire et vous ouvre par conséquent des possibilités d'action. A vous de les identifier et de les exploiter habilement.

Il existe un grand nombre d'opportunités et de risques pour un cadre «sandwich». Les opportunités se caractérisent par la possibilité de définir ses propres marges de manœuvre ou de les élargir et d'avoir une influence au niveau du traitement des processus. De plus, il vous est possible d'accomplir des tâches sous votre propre responsabilité, de définir des objectifs, de faire évoluer les collaborateurs et de déléguer les tâches. En outre, vous vous profilez en cas de bonne performance en tant que cadre «sandwich» également pour des fonctions plus élevées. Chaque cadre supérieur a en général été au départ dans une situation de cadre «sandwich» dans le cadre de laquelle il a dû faire ses preuves.

En ce qui concerne les risques, une ingérence peut intervenir au niveau de la définition des objectifs et des tâches, notamment en raison de la méthode de travail de votre supérieur hiérarchique. Il est de ce fait possible que vous soyez trop sollicité, d'en haut comme d'en bas. Malheureusement, cela peut aboutir à un enchevêtrement au niveau des compétences entre les services et projets. En fin de compte, certains succès sont susceptibles d'être mis sur le compte du supérieur hiérarchique et les échecs sur le vôtre.

Toutefois, vous ne parviendrez jamais à éviter complètement le phénomène de la pression. Les consignes et une ingérence raisonnable font tout simplement partie de la position de cadre. C'est pourquoi nous vous conseillons d'identifier les domaines dans lesquels vous pouvez exercer une influence et exploiter vos possibilités de conception. Il est important que vous ne disposiez d'une plus grande autonomie et liberté de décision que lorsque vos idées et vos actions sont effectivement susceptibles d'engendrer des résultats concrets lors de la mise en œuvre des processus.