

Référentiel de compétences managériales des 4 temps du management

1. 1. Temps opératoire

1.1 Gestion de la documentation

Catégorisez-vous l'information?

Vous assurez-vous que les projets sont proprement documentés ?

Vous assurez-vous que les documents sont bien mis à jour dans l'intranet?

La production de documentation et sa publication sur l'intranet font-ils partie des critères de performances de votre équipe?

La production documentaire et sa mise à disposition sur l'intranet sont-ils un facteur important de gestion de votre équipe?

1.2 Gestion de la communication - cadre général

Le face-à-face est-il le moyen prépondérant de communication au sein de votre équipe?

Vérifiez-vous votre messagerie téléphonique et répondez-vous sous moins de 24h ?

Etes-vous présent à tous les meetings obligatoires ?

Avez-vous une politique de communication envers les équipes voisines et les clients?

En cas d'absence du bureau, utilisez-vous la fonction absence du bureau?

Avant d'envoyer un e-mail politiquement important, prenez-vous le temps de la réflexion?

Au sein de votre équipe l'email est-il utilisé comme un moyen de protection?

Au sein de votre équipe l'email est-il utilisé comme un moyen d'alerte?

Lorsqu'un problème surgit, l'email est-il utilisé comme le seul moyen d'alerte?

Lorsqu'un problème surgit, en faites-vous part à votre supérieur ?

Lorsqu'un problème surgit, en faites-vous part immédiatement par email à votre supérieur?

1.3 c) Maîtrise de la communication par e-mail

Au sein de votre équipe l'email est-il utilisé comme un moyen de reformuler par écrit les objectifs et décisions pris lors d'une conférence téléphonique ?

Avez-vous fixé avec votre équipe des règles de bon usage de l'email ?

Lorsque vous recevez une information par email, pensez-vous à renvoyer un email de remerciement?

Utilisez-vous l'email pour faire passer des messages désagréables?

Ecrivez-vous des mails sur des coups de sang ?

Ecrivez-vous de longs mails ?

Renseignez-vous le champ objet?

Commencez-vous vos mails par une simple formule de politesse?

Vous arrive-t-il de commencer des emails à des membres d'une autre nationalité par une formule de politesse dans la langue maternelle de votre lecteur?

Faites-vous de l'humour par email ?

Finissez-vous vos emails par une simple formule de politesse?

Selon vous l'email est-il un bon moyen pour faire passer des messages importants?

Considérez-vous que l'envoi de l'email seul soit suffisant à alerter votre cible ?

Considérez-vous que l'envoi d'email seul soit suffisant à alerter votre cible?

Utilisez-vous l'email pour discuter / définir des problèmes liés au projet?

Pensez-vous que l'email soit un bon moyen d'analyse des problèmes?

Pensez-vous que l'email soit un bon moyen d'arriver à un consensus sur un problème donné?

Pensez-vous que l'email soit un bon moyen d'identifier différents choix possibles, de discuter de différentes approches?

Pensez-vous que l'email soit un bon moyen d'échanger de l'information?

Utilisez-vous le conditionnel lorsque vous avancez des idées par emails ?

Selon vous l'email est-il un bon moyen de définir des priorités?

Employez-vous l'impératif dans vos emails ?

Portez-vous des jugements par email ?

Utilisez-vous l'email pour atteindre un consensus dans un contexte de négociation?

Dans un contexte de négociation, utilisez-vous l'email pour poser des options?

Prenez-vous des rendez-vous précis dans la journée avec votre messagerie ?

Avez-vous défini une structure pertinente de classement de l'information pour archiver vos messages?

1.4 d) Maîtrise de la communication - téléphone

Avez-vous fixé des standards de qualité d'accueil téléphonique pour votre équipe?

Savez-vous reporter un entretien inopportun?

Savez-vous faire respecter le temps d'un entretien téléphonique?

Etes-vous capable d'une communication claire et synthétique?

Savez-vous éteindre et allumer votre portable à bon escient?

Avez-vous configuré correctement votre boîte vocale?

Changez-vous le message de votre boîte vocale en cas d'absence prolongée?

1.5 e) S'organiser

Retrouvez-vous toujours les dates que vous avez notées sur des post-its ou des check-lists ?

Formalisez-vous par écrit vos priorités à la journée et ou à la semaine?

Connaissez-vous vos voleurs de temps et savez-vous vous en préserver?

Savez-vous distinguer l'urgent de l'important?

Savez-vous dire non ?

Utilisez-vous la porte comme un code symbolique?

Avez-vous un système de suivi de chaque collaborateur dans l'action quotidienne?

Avez-vous un système de dossiers espaces partagés qui concentrent 80 % de l'information utile ?

Ecrivez-vous vos objectifs mensuels et ou trimestriels et les consultez-vous régulièrement pour ne pas les perdre de vue?

[66] Mettez-vous dans vos dossiers thématiques une check-list des présentations, vous permettant d'avoir une vision synthétique des informations contenues?

[67] Vous donnez des plages de temps dans la journée pour travailler sur des tâches de fond sans être dérangé?

Etes-vous satisfait de l'utilisation de votre agenda papier ou informatique?

1.6 f) Maîtrise des outils bureautique

Maîtrisez-vous suffisamment le logiciel «Word»

Maîtrisez-vous suffisamment le logiciel «Excel»

Maîtrisez-vous suffisamment le logiciel «PowerPoint»

1.7 g) Maîtrise des techniques de réunion

Respectez-vous le temps annoncé d'un entretien

Avant de débiter la réunion et si au moins une personne est inconnue du reste du groupe, faites-vous faire un tour de table de présentation?

Avant de faire une réunion envoyez-vous les convocations dans les délais?

L'ordre du jour est-il en général bien structuré?

Prenez-vous le temps de préparer la salle avant la réunion?

Savez-vous reformuler et mettre en valeur ce que disent les participants?

Prenez-vous soin de faire parler tous les participants ?

Désignez-vous une personne pour écrire le compte-rendu en fin de réunion?
Veillez-vous à ce que le compte-rendu soit renvoyé dans les 2 jours ouvrés qui suivent la réunion ?
Lorsque des étrangers participent à des réunions téléphoniques, prenez-vous le soin de parler lentement?
Lorsque des étrangers participent à des réunions téléphoniques, utilisez-vous un langage familier, des images pour favoriser leur compréhension ?
Interrompez-vous les autres lors de réunion?
Avez-vous déjà fait appel à un « facilitateur » lors de réunions difficiles ?
A la fin d'une réunion, vous assurez-vous que les rôles, responsabilités, buts et délais associés sont revus et compris et acceptés par chaque membre de l'équipe ?

1.8 h) Gestion des conflits

Avez-vous une méthodologie de la résolution de problèmes?
Lorsque des conflits entre personnes surviennent, utilisez-vous l'email, le téléphone ou le face-à-face pour les résoudre?
Lorsque des conflits entre personnes surviennent, tenez-vous le même langage aux deux protagonistes en un même lieu et même temps?
Lorsque des conflits entre personnes surviennent, avez-vous un comportement de diplomate?
Lorsque la situation se tend lors de réunion, proposez-vous des pauses?
Savez-vous gérer un collaborateur agressif?

1.9 i) Maîtrise des techniques de décisions au quotidien

Avant de prendre une décision, avez-vous bien les buts à atteindre présents à l'esprit?
Avant de prendre une décision, prenez-vous le temps de rechercher le maximum d'information?

2. 2. Temps organisationnel

2.1 a) Mettez-vous en œuvre les outils de structuration en management ?

Formalisez-vous et communiquez-vous l'organigramme de votre entreprise ou de votre service lors de ses différentes modifications?
Dès qu'un changement intervient, définissez-vous les activités au sein de chaque service sous votre responsabilité?
Définissez-vous précisément les fonctions de vos collaborateurs et les réactualisez-vous à chaque changement dans votre service
Définissez-vous les délégations ainsi que leurs portées avec votre subordonné immédiat chaque fois qu'une nouvelle délégation doit être mise en place?
Lors de l'entrée d'un nouveau collaborateur dans votre service, vous intéressez-vous à son parcours professionnel?
Lors de l'entrée d'un nouveau pair dans votre service, vous intéressez-vous à son parcours professionnel?
Chaque nouveau collaborateur se voit-il attribué une définition de poste clair?
Lors de l'entrée d'un nouveau collaborateur dans votre service, établissez-vous un référentiel de compétence le concernant (savoir-faire, savoir, savoir-être)?
Positionnez-vous vos collaborateurs sur un référentiel de compétences?
Définissez-vous des objectifs semestriels à vos collaborateurs?
Définissez-vous des indicateurs de performances pour vos collaborateurs?
Contractualisez-vous les objectifs et les indicateurs de performances?
Mettez-vous en place un entretien d'évaluation annuel avec chacun de vos collaborateurs?
Mettez-vous en place un plan de formation annuel avec vos collaborateurs?
Avez-vous mis en place un système de communication formalisé avec vos collaborateurs?
Définissez-vous des règles de fonctionnements claires au sein de votre équipe ?
Recherchez-vous les ressorts profonds qui meuvent vos collaborateurs?

2.2 b) Management des Equipes : Activité de création et de cohésion d'équipe

Invitez-vous des membres de votre équipe au restaurant pour un face-à-face convivial?
Demandez-vous aux membres de votre équipe quelles sont selon eux, les meilleures pratiques managériales?
Lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, lui demandez-vous de décrire ses expériences passées et l'ensemble de ses compétences?
Demandez-vous aux membres de votre équipe de décrire les frontières de leur domaine d'activité?
Demandez-vous à chaque membre de votre équipe d'expliquer comment l'équipe peut profiter de ses compétences particulières?
A la fin d'un projet, organisez-vous une réunion pour collecter les impressions sur ce qui bien ou mal marché durant le projet et en tirer les enseignements?
Lors des réunions d'équipes utilisez-vous le tableau ou des logiciels comme « mind manager » pour favoriser l'émulation d'idées (brainstorming) ?
Cherchez-vous chez les autres équipes de bonnes idées qui pourraient s'appliquer à la votre?
Organisez-vous des votes à bulletin fermé sur des sujets sensibles et ce afin d'obtenir des retours honnêtes?
Incitez-vous votre équipe à participer à l'élaboration d'un plan de formation?
Annulez-vous une réunion dont l'agenda n'est pas clair?
Demandez-vous à votre équipe si les fréquences de réunions sont appropriées?
Organisez-vous des activités externes pour construire l'esprit de groupe?
Essayez-vous de créer et d'entretenir un réseau de relation?
Essayez-vous d'identifier les motivations des individus intervenant dans l'équipe et le projet que vous animez?

2.3 c) Management des équipes : coordination et collaboration

Rendez-vous compte à votre manager de l'état d'avancement de vos projets?
Rendez-vous compte des problèmes rencontrés à votre équipe?
Vous arrive-t-il d'évoquer vos activités et les succès de votre équipe avec des pairs ?
Évaluez-vous l'impact de vos actions ou comportement vis-à-vis des membres de votre équipe ou de vos pairs?
Vous arrive-t-il de discuter des modes de collaboration et de coordinations avec votre équipe ou vos pairs?
Vous arrive-t-il de partager les enseignements acquis lors d'un projet avec votre équipe ou vos pairs?
Vous arrive-t-il de partager les enseignements acquis lors d'un projet avec votre équipe ou vos pairs?
Lorsque vous organisez des réunions, encouragez-vous un grand nombre de personnes à venir?
Lors d'une réunion où une décision doit être prise, consultez-vous au préalable les personnes clés ?

2.4 d) Autonomie

Vous arrive-t-il de clarifier certaines tâches dévolues à votre équipe avec les membres de votre équipe?
Vous arrive-t-il de faire appel à votre réseau de connaissance pour vous informer sur différents sujets ?
Essayez-vous de déceler une expertise propre dans un domaine technique ou fonctionnel que vous pourriez développer?

2.5 e) Gestion de soi

Faites-vous un diagnostic de vos faiblesses?
Faites-vous un diagnostic de vos points forts?
Vous intéressez-vous à la perception qu'on les autres de vous?
Recherchez-vous des moyens de remédier à certains points négatifs de la perception qu'ont les autres de vous?
Essayez-vous de connaître les clefs de votre propre motivation ? Prenez-vous soin d'étendre votre réseau de relation au sein de l'entreprise?
Prenez-vous soin d'étendre votre réseau de relation en dehors de l'entreprise?

2.6 f) Gestion-Finance

Vous tenez-vous au courant des résultats financiers de votre entreprise?
Vous tenez-vous au courant des résultats financiers de votre service?
Communiquez-vous à votre équipe les informations financières de l'entreprise dont vous avez connaissance?

Lisez-vous les comptes de résultats et bilan de votre entreprise?
Essayez-vous de développer le système de contrôle de gestion dans votre département ou entreprise?

2.7 g) Marketing

Communiquez-vous à votre équipe les informations sur la politique Marketing de l'entreprise?
Conduisez-vous des études de Marché?
Analysez-vous l'environnement concurrentiel de votre entreprise? Vous intéressez-vous aux principales attentes de vos clients?

2.8 h) Vente

Analysez-vous les attentes de vos clients?
Construisez-vous et mettez-vous à jour un argumentaire de vente concernant vos produits?

2.9 i) Production

Vous intéressez-vous à la politique industrielle de votre entreprise?
Communiquez-vous sur la politique industrielle de l'entreprise auprès de vos collaborateurs?

2.10 j) Gestion des ressources humaines

Communiquez-vous vos besoins de formation au Responsable Formation ?
Participez-vous à l'organisation de la mobilité professionnelle (plan de carrière) de vos collaborateurs?
Lorsque vous vous séparez d'un collaborateur, utilisez-vous une méthode particulière?
Vous intéressez-vous aux différents courants syndicaux existants au sein de votre entreprise (programme, place dans l'entreprise...)?

2.11 k) Qualité

Communiquez-vous sur la démarche qualité suivie par votre entreprise auprès de vos collaborateurs?
Vous intéressez-vous aux grandes lignes du Processus de certification utilisé dans votre entreprise?

2.12 l) Management de projet

Lorsqu'un projet vous est confié, cherchez-vous à en connaître clairement le sponsor?
Lorsqu'un projet vous est confié, cherchez-vous à savoir qui détient le budget ?
Mesurez-vous la performance de votre équipe?
Utilisez-vous des méthodes de coaching?
Avez-vous une méthode de gestion des priorités?

3. 3. Temps de la stratégie

Pensez-vous que vos arbitrages sont faits avec intelligence?
Analysez-vous les risques inhérents à la stratégie de l'entreprise ou à son environnement?
Revoyez-vous la définition des métiers de vos collaborateurs?
Favorisez-vous une approche par la gestion des compétences ou la définition de poste?
Construisez-vous régulièrement un plan de Formation stratégique?
Faites-vous des bilans avec vos fournisseurs?
Mettez-vous vos fournisseurs au courant des diverses visions de votre entreprise?
Pensez-vous que vos décisions sont prises avec perspicacité ?
Communiquez-vous votre connaissance de la stratégie de votre entreprise à vos équipes?
Entreprenez-vous des changements dans l'organisation en vue d'une meilleure adéquation avec la stratégie de l'entreprise?
Prenez-vous en compte la Structure et l'identité de votre entreprise lors de l'élaboration de vos stratégies?
Pensez-vous en termes de stratégie long terme lorsque vous travaillez au quotidien (prise de décision, arbitrages...)?
Menez-vous des diagnostics afin d'identifier les dysfonctionnements internes?
Effectuez-vous une analyse de la logique de développement de votre entreprise?
Vous tenez-vous au courant de la stratégie à long terme de votre entreprise?
Analysez-vous l'environnement stratégique de votre entreprise?
Analysez-vous ou mettez-vous en évidence les Menaces et les Opportunités de l'environnement de votre entreprise?
Procédez-vous à la segmentation des principaux Domaines d'Activités stratégiques de votre entreprise?
Analysez-vous la chaîne de valeur de chaque « DAS »?
Faites-vous une distinction entre les objectifs « opérationnels » et les objectifs « stratégiques » ?
Vous informez-vous des enjeux économiques des stratégies appliquées?
Initiez-vous des idées pouvant apporter un progrès sur le long terme?
Réfléchissez-vous aux avantages stratégiques futurs que pourrait obtenir votre entreprise?
Participez-vous à l'élaboration des politiques générales de votre entreprise?
Traduisez-vous la ou les stratégies établies en budget?

4. 4. Temps culturel

Un système de valeur permet à d'entreprise de mieux faire face à son environnement?
Un système de valeur sert-il à normaliser les comportements?
Le respect du client est-il une valeur clef de l'entreprise?
Le respect des collaborateurs est-il une valeur clef de l'entreprise?
Le respect des partenaires est-il une valeur clef de l'entreprise?
Le projet d'entreprise peut-il se décrire comme l'addition des valeurs d'entreprise et d'un grand dessein?
Identifier les valeurs-clés de l'entreprise
Savez-vous formuler une promesse de service ?
Savez-vous conduire un projet d'entreprise?
Intégrez-vous la dimension « politique » dans l'analyse des conflits?
Pensez-vous à gérer les risques?
Quelles sont les différences fondamentales entre équipe virtuelle et une équipe traditionnelle?
Connaissez-vous le modèle des « sept dimensions » applicable à la compréhension d'hommes issus de cultures différentes?
Savez-vous créer un langage commun au sein d'équipes internationales?
Connaissez-vous les bases du management interculturel?
Quelles sont les principaux problèmes du management d'équipes multiculturelles?
Connaissez-vous des théories de « dynamique de groupe » comme celle de Tuckman (Forming - Storming - Norming - Performing - Transforming) ?
Citez les facteurs clefs de succès de la gestion d'une équipe virtuelle?
Expliquez en quoi le manager a un rôle symbolique.
Quel mode de management votre organisation favorise-t-elle ? Panoptique (culture du contrôle) 1 Politique (culture de l'esprit de décision)
Quel mode de management appliquez-vous à votre équipe?
Avez-vous une réelle compréhension du milieu dont vous êtes issu et de celui dans lequel vous évoluez?
Connaissez-vous les grands principes du management?
Avez-vous suivi des cours de management?
Avez-vous appris à manager sur le tas?