

Les stades de développement du manager

Fiche outil — d'après Vincent Lenhardt & McGregor

Cet outil décrit les 3 stades de développement d'une équipe et de son leadership, en évolution permanente : donneur d'ordres, manager ressources, puis leader porteur de sens.

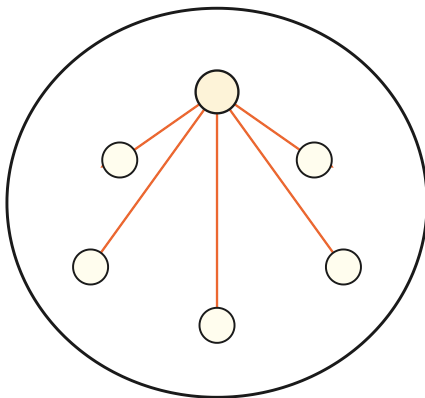
Comment utiliser cet outil

Situez votre posture managériale actuelle parmi les trois stades ci-dessous, puis identifiez le stade suivant vers lequel évoluer. Chaque stade est légitime en son temps : l'enjeu n'est pas de brûler une étape, mais de savoir quand et comment élargir son focus.

Développer l'autonomie et la responsabilité des équipes par le sens et la conscience

Collection d'individus

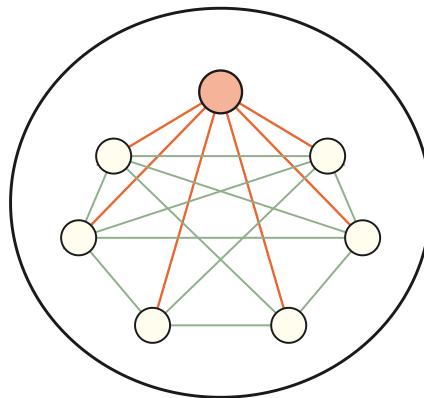
Donneur d'ordres
La technique ou l'expertise
Focus court terme



Soi-même, la tâche
« Je taille une pierre »

Équipe solidaire

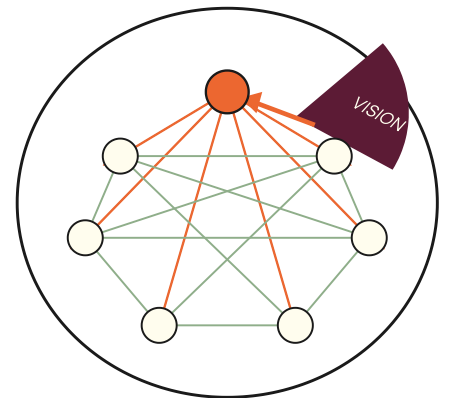
Manager ressources
La relation & la coopération
Focus moyen terme



L'appartenance au groupe, l'activité
« La coopération des tailleurs de pierres »

Équipe d'excellence

Leader porteur de sens
La contribution au monde
Focus long terme



La vision, la contribution au monde
« Nous bâtissons une cathédrale »

1

Le responsable donneur d'ordres

Garant du cadre et des décisions. Focus sur le contenu, expertise métier, porteur de solutions. Il donne des ordres, contrôle, décide, accompagne et vérifie : décide et communique, au cœur du système, en mode descendant. Le niveau d'autonomie et d'initiative des collaborateurs reste faible (dépendance, contre-dépendance, indépendance).

2

Le responsable ressource

Développe l'autonomie, les compétences et les processus relationnels et décisionnels de son équipe. Focus sur le processus, expertise métier et animation d'équipe. Il limite son rapport au « FAIRE » pour aller vers la délégation, le « FAIRE FAIRE » : position d'animateur, un pas en arrière. Il relie les membres de son équipe, consulte, décide et applique avec elle. Il métacommunique. Le niveau d'autonomie est développé (interdépendance).

3

Le leader porteur de sens

Relie l'action quotidienne à la vision et aux finalités de l'organisation. Focus sur le sens — S.E.R.V.I.R : donner du sens en signalant le futur, engager les personnes, renouveler sans cesse, valoriser les personnes et les résultats, incarner les valeurs, prendre du recul et se ressourcer. Il construit une identité et une vision partagée. Il surcommunique autour du sens.

3 niveaux de lecture — la posture managériale, « le sachet de thé »

La posture managériale

Doctrine, intentionnalité et philosophie du manager · mode de communication et d'interaction · mode majeur de décision

Le membership

Niveau d'autonomie · identité et compétences clés · sources de reconnaissance

→ **Levier majeur de performance**

L'entité

Valeurs et culture prédominante

