

THE ULTIMATE GUIDE TO MIDDLE MANAGEMENT:

What's Changing, Why it's Hard, and How to Get Ahead



INTRODUCTION

Volatile. Uncertain. Complex. Ambiguous. While these words can be used to describe the world we live and work in, they can also be used to describe the role of middle management today. From flattening organizational structures to shifting employee expectations, the job description of middle management has been and continues to be rewritten.

Middle managers used to be responsible for overseeing output, monitoring productivity, and relaying information back and forth between upper management and those on the frontline but those tasks can now be taken care of through technology. As a result, middle managers have rapidly taken on a larger role in developing others, translating strategy into tactics, leading up, resolving conflict, and creating a positive team culture.

[Workforce by PwC](#) has also noted that today's middle managers do the following better than upper management.

1. Middle managers know more people, are closer to them and can use their informal power and influence to bring about substantive, lasting change.
2. Middle managers are tuned into their leaders' and employees' moods and emotional needs.
3. Middle managers effectively manage the tension between change and the status quo.

It is clear that going forward, those in middle management will be increasingly involved in and responsible for the people side of the organization. As such, success will hinge on developing soft skills.

We created the following guide to help middle managers prepare for what lies ahead. The guide covers what's changing in middle management, the skills middle managers will need in the coming months and years, the steps to creating a personal development plan, and what to look for when sourcing leadership development and training. Let's get started.

WHAT IS MIDDLE MANAGEMENT?

Individuals considered middle management often holds the title of general manager, plant manager, regional manager, divisional manager, or department or functional manager and typically are responsible for a department, location, or geographic region. They're not frontline managers or upper management. They sit right in the middle, as the name would imply.



As [Harvard](#) noted, middle managers are “the people running the company on a day-to-day basis.” They lead other managers and communicate to upper management what is happening on the frontline. They’re the conduit between implementing the big picture strategy defined by those at the top and getting things done in the day-to-day operation of the business.

In the words of researchers for the [International Business Review](#), “Middle managers perform a downward support role by implementing deliberate strategy through the translation of objectives from top management into effective operational plans, and an upward influence role by synthesizing information for top management, thus filtering important strategic feedback upwards.”

While the accountabilities and responsibilities of middle management will vary between companies and departments, there are some commonalities. Typical duties of middle managers include:

- Developing their team by conducting reviews, delivering constructive feedback and coaching, creating and executing development plans, scheduling [one-on-one meetings](#), co-creating objectives and professional goal-setting
- Ensuring frontline implementation of policies, procedures, and new change initiatives

- Defining objective and goal setting for their department, region, location, or division
- Implementing process and continuous improvements to reduce costs and increase profitability or contribution for the group they oversee
- Establishing and tracking budget, spend and revenue, as well as quarterly and annual goals and targets
- Driving a positive customer experience, independent of whether the customer is external or internal
- Keeping the pulse on competitors, new entrants, and possible disruptors

In addition to their tactical responsibilities, middle management is the linchpin in companies for rallying those around them to collaborate, solve problems, and work together to uncover solutions to organizational-wide issues. Two professors from the University of Massachusetts did a deep dive into the role of middle management and how they can influence organizational performance. [They uncovered](#) middle management is key to:

- 1. Championing Strategic Alternatives:** As the liaison between upper management and what is actually taking place day-in and day-out, middle managers provide insights and innovations to leaders with suggestions on new capabilities or how to redeploy exciting capabilities in new ways.
- 2. Facilitating Adaptability:** In the center of the action within an organization, middle managers are ideally positioned to break down internal silos and encourage cross-functional experimentation, innovation, problem-solving, and process improvements that increase a company's ability to be responsive and agile.
- 3. Synthesizing Information:** From seeing first-hand opportunities and issues from the frontline, middle managers are conveniently situated to connect feedback and events to strategic issues and share those ideas and insights with upper management.
- 4. Implementing Deliberate Strategy:** Middle managers are the ultimate matchmakers, as they're the ones that align their department, region, or location's actions with the strategic intent of the organization.

Despite the critically important role middle management plays in a company's success, it can often feel like a thankless job as they seek to please upper management while motivating their managers to deliver results. This can leave many middle managers feeling like they "can't win," which we'll discuss more in-depth in the next section.

WHY IS MIDDLE MANAGEMENT SO DIFFICULT?

Having to bridge the gap between visionary, strategic direction at the top with the tactical, day-to-day of running the business can be exhausting. Middle managers are stuck translating information and implementing decisions from the top to the bottom. They deliver results through others by leading their team of managers.

In an [article from SHRM](#), Greg Muccio, a senior manager for Southwest Airlines sums up the experience faced by middle managers perfectly. He said, “The front-line supervisors are in the trenches with the tactical work. The directors spend their time casting a vision. When you’re in the middle, you have to do both. That is a challenge.”

It’s no surprise then that middle managers are experiencing a lack of job satisfaction. A [2014 survey](#) of more than 320,000 employees across various industries, uncovered that managers fall in the bottom 5% for engagement compared to the responses of those in the rest of the study groups. This was reiterated in 2021 when [Gallup](#) found that managers’ engagement dropped seven-points from the previous year, which puts them just behind healthcare workers who experienced the most significant drop in engagement.

TED Talk speaker and author, [Simon Sinek](#) believes there are several reasons middle managers may be experiencing dissatisfaction. As previously mentioned, Simon agrees that a middle manager’s role is challenging. They are in this weird central ground where they have to be slightly strategic and slightly tactical and translate what’s going on between the two groups at the top and bottom.



In addition to the challenges faced by the nature of the role and location in an organization, he has witnessed companies doing a disservice to themselves and middle managers in two ways and making the middle management role much harder than it should be.

Problem #1: Many middle managers find themselves promoted because they were great functional contributors but do not possess leadership skills or have access to the training they need to develop them. Middle managers find themselves needing a variety of new skill sets such as listening, communication, [conflict management](#), and giving and receiving feedback but do not have access to training.

Problem #2: Middle managers who are self-taught about being a great leader have a common complaint that all upper managers care about is delivering results. In other words, there is a disconnect between the middle managers who are trying to do the right thing and be great leaders for their people and upper management who appear to be focused solely on the numbers.

To overcome these problems, organizations need to invest in [leadership training](#) for their middle managers and support a culture of continuous learning front the top down. They need the executive team to understand and champion the value of leadership development and do so by aligning achievement and recognition not just to financial performance but also to leadership performance and other metrics such as employee engagement and retention.

As much as organizations are responsible for the development of their leaders, there are things middle managers can do to take leadership development into their own hands and advocate for it. In the following sections, we will review the skills middle managers need and how to attain them.



LEADERSHIP TOPICS FOR MIDDLE MANAGEMENT

Middle managers once spent the majority of their time overseeing output, closely monitoring productivity, and relaying information back and forth between upper management and those on the frontline. But as technology has advanced and remote/hybrid work arrangements have become the norm, it has become abundantly clear that this is no longer the best use of time. Not when technology can do the job more efficiently, and the multi-generational workforce craves true empowerment, not micromanagement.

This does not mean that the middle manager's role is now obsolete. It simply means that the position must evolve to meet the needs of an ever-changing workplace. With technology handling certain aspects of the job, middle managers' time and energy are freed up to focus on their people in the form of increasing employee engagement, connecting individuals, building and leading high-performance teams, and supporting the development of their people.

However, the Director of Global Leadership and Organizational Development at Regeneron Pharmaceuticals, [Renny Bloch](#), has pointed out that "many managers are never given the tools or training to manage. They typically rise through the ranks of a technical track and then - all of a sudden - are given a team to manage and are expected to do so effectively. In particular, they struggle with soft skills, such as giving feedback, setting expectations, developing their team, and managing conflict."

A study by [Harvard](#) noted something similar, as respondents reported soft skills as the most important abilities for middle managers going forward:

- Coaching/developing talent (67%)
- Managing complexity/change (52%)
- Strategic alignment/execution (46%)
- Adaptability/agility (45%)
- Leading high-performing teams (42%)
- Emotional intelligence (42%)

In addition to these skills, we have also noted several others below that middle managers should advocate for and prioritize when seeking leadership development opportunities.

EMOTIONAL INTELLIGENCE

The ability to recognize, monitor, and manage one's own emotions and recognize, navigate and influence others' emotions in stressful situations can make all the difference in a middle manager's leadership abilities. In research conducted by [TalentSmart](#), they evaluated emotional intelligence alongside 33 other workplace skills and uncovered that emotional intelligence is the strongest predictor of performance.

DEVELOPING OTHERS

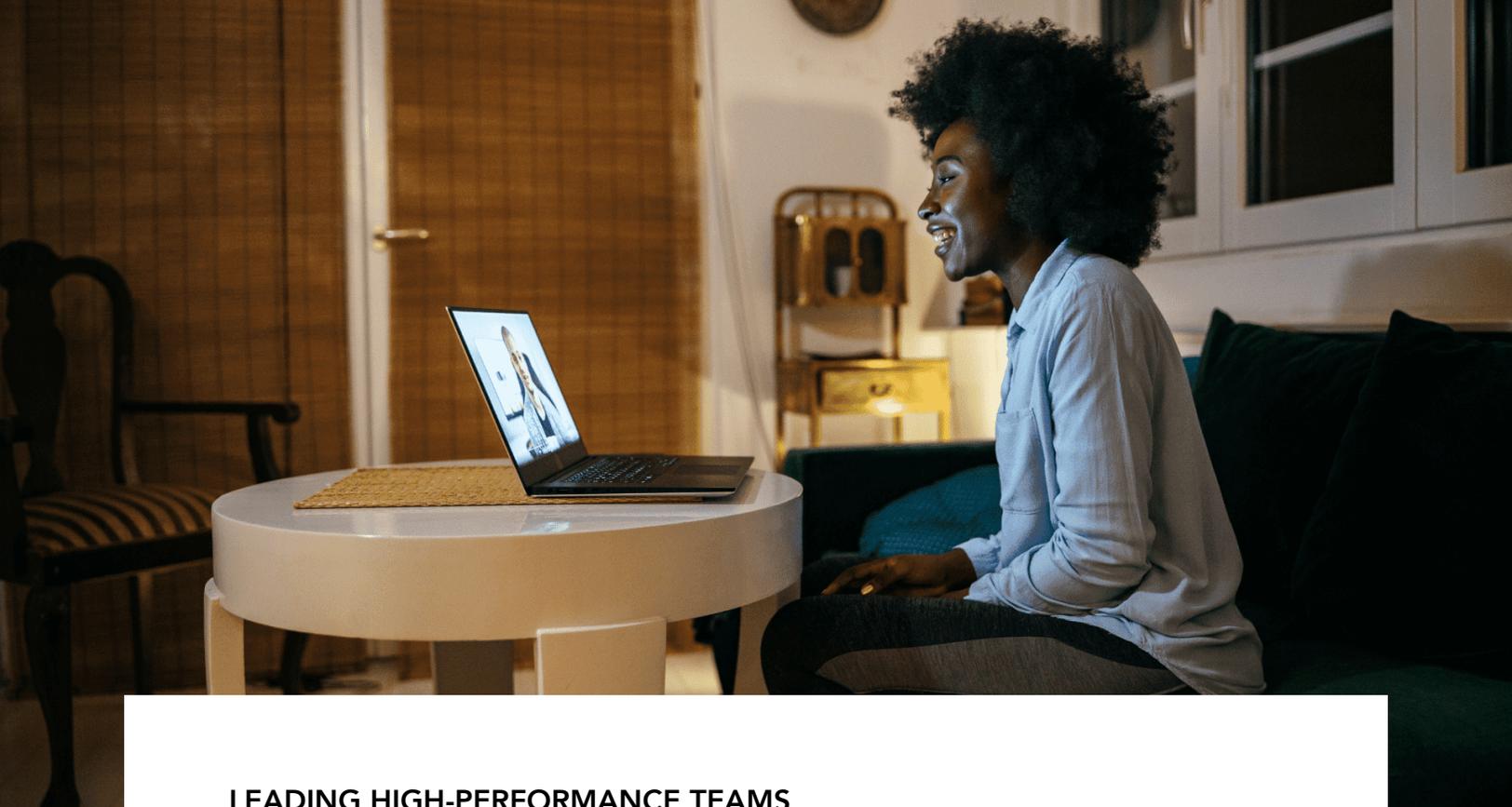
Shifting from being reliant on yourself to get work done and hit your personal objectives to producing results through others requires new skills, a mindset shift, and changed behaviors. A line can be drawn between how successful a middle manager is to how well they can pass on their own functional and leadership strengths to their team of managers. However, to do so effectively, middle managers need the following skills:

Delivering and Receiving Feedback: To effectively coach and grow your team's abilities as well as expose areas of improvement for yourself, middle managers need to develop and hone the skills of [delivering and receiving feedback](#). As Bill Gates once famously said, "We all need people to give us feedback. That is how we improve."

Delegation: The process of handing over responsibilities and projects to your team communicates your trust in them and is a great way to boost morale, confidence, and skills. [Delegating](#) and the corresponding teaching that goes along with it, empowers you to pass along your own strengths, free up your time, and develop those around you to take on increased responsibility.

Coaching: A great coach is someone who instructs, trains, gives input, and helps individuals and teams achieve their goals. Through coaching, middle managers demonstrate their commitment and investment in seeing their people reach their development and career goals, which [boosts motivation](#), engagement, and strong working relationships. When middle managers are equipped with the skills to be a coach, great things can happen, as their people then become great coaches to their frontline teams.

Accountability: The understanding and skills to hold employees and themselves [accountable](#) for what they agreed to is an essential competency for middle managers to develop. [John Brown](#), Chief Editor at PrettyMotors.com summarizes the importance of leaders holding employees accountable. He says, "Accountability is important since it results in a highly efficient and productive team. The key point is having each member take full responsibility on a given task or goal from A to Z, which eliminates confusion and saves a lot of time and resources."



LEADING HIGH-PERFORMANCE TEAMS

Teams are the backbone of every organization. Middle managers play an essential role in facilitating the formation of groups that [collaborate](#), solve cross-function problems, uncover efficiencies, and develop innovations to serve their customers better. However, great teams don't just happen by chance, and middle managers play an important role in building teams and creating the right conditions so they can thrive, which is even more critical in a remote and distributed workplace.

Any middle management development plan should include significant time in developing knowledge and skills to lead high-performance teams. As Debra Kasowski noted in her [article for Forbes](#), "High-performing teams do not form on their own. They are led by leaders who bring out the best in their people, utilizing their skills and abilities to the fullest."

RELATIONSHIP BUILDING

Building strong relationships in trust and open communication has never been more critical. More than ever, people are looking for connections, not just personally but also professionally. They want to feel connected to their boss, colleagues, and organization.

A middle manager's ability to provide purpose, present empathy, show vulnerability, [resolve conflict](#), and demonstrate humility when they make mistakes, is central to building trusting and productive relationships with employees. In the [VUCA world](#) we find ourselves in, focusing middle management development around people-centric skills is paramount.

COMMUNICATION

Every skill listed will not happen without strong, inspiring, and clear [communication](#). You can't coach and develop others, lead teams, build relationships, or manage change without it. Leadership and communication are one and the same. Whether it is conducting a [staff meeting](#) where you're speaking one-to-many or a [catch-up meeting](#) where it is one-to-one, developing and honing the skills of effective communication is critical to being a successful leader.

Communication needs to go beyond relaying information from senior leaders and vice versa. Effective communication leaves the listener motivated, inspired, and ready to take action. Skills such as active listening, storytelling, [difficult conversations](#), and delivering presentations should be part of any middle management development plan.



RESILIENCE AND AGILITY

Being able to bounce back from setbacks, pivot quickly, and change as opportunities or challenges arise are skills that middle management need to lead their teams. The current business world is changing rapidly, and those who don't let challenges hold them back, are able to solve problems amid complexity, make decisions quickly, and understand change as the only way to remain competitive are the ones who will succeed.

Being an agile and resilient leader, especially during times of crisis, can be the difference between an organization weathering the storm or complete collapse. As we've witnessed over the last two years, those organizations and leaders who were able to make fast decisions and absorb and adapt to challenges are the ones who are coming out ahead

To be prepared, all middle managers should pursue training in resilience, agility, adaptability, and [leading change](#). Being equipped with these skills before they're needed will ensure that middle managers have greater resilience, adapt, and lead their teams to do the same when the next crisis hits.

STRATEGY, ALIGNMENT, AND EXECUTION

Middle management is the linchpin if a corporate strategy is actually executed on the frontlines. As Simon Sinek pointed out in his video (found in the “Why Middle Management Is So Hard?” section of this guide), middle managers are the ones who take the strategy as directed by executives and implement it to the masses. However, if the strategy is going to break down, it will break down in the middle, at the middle management level.

The middle management roles require understanding and aligning actions with the strategic direction, leading the change to ensure a smooth strategy implementation, selling the strategy and benefits to their people, and closing the loop with [feedback from the front line to upper management](#). To do this, middle managers need a solid foundation of knowledge on the functional areas of the business to be able to comprehend the strategy, as well as training in change management.



HOW TO CREATE A PERSONAL DEVELOPMENT PLAN (+TEMPLATE)

While the job of a middle manager never has been and never will be easy, it also doesn't have to be quite so hard. As discussed in the previous section, there are specific leadership skills you can develop that will make it that much easier to bridge the strategies dictated by upper management and the everyday life of individuals on the frontline.

To ensure you are on track to develop those skills and achieve your own professional goals, it is best to create a personal development plan. Simply put, a personal development plan is an action plan. It outlines what you want to achieve (your goals), what you need to do to achieve it, and how you will do so.

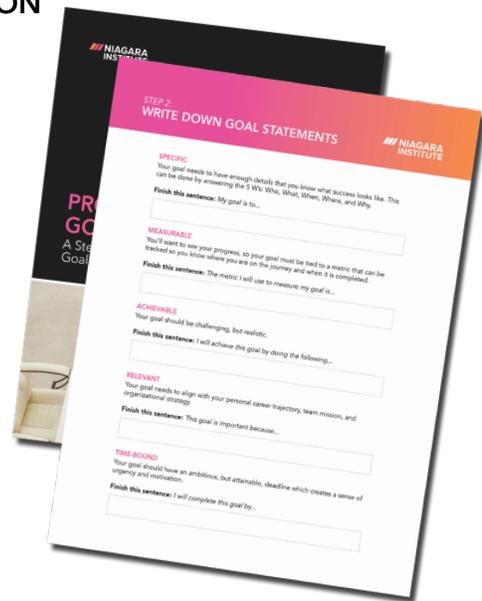
Too often, these things exist only in our minds and are not something we intentionally plan, track, and measure. A personal development plan solves this. Creating this type of document provides you with much-needed structure and direction. You also have something tangible that you can share with your leaders and HR teams to secure support and funding for your personal leadership development.

Before you get started on your plan, consider the following tips, and then when you're ready, begin filling out the personal development plan template provided.

IDENTIFY YOUR PROFESSIONAL GOALS AND VISION

First and foremost, it's important to identify what your vision for yourself is, both in terms of your career as a whole and specifically as a leader. In other words, where do you want to end up? Where do you see yourself in 2, 5, or 10 years? Next, what are your goals for yourself? Is there anything you want to achieve in particular, such as getting promoted to upper management?

By starting the process of creating a personal development plan with this clear in your mind, you'll be more motivated and likely to create a document that truly reflects your needs and wants. If you need help setting goals, try using our [Professional Goal Setting Workbook](#).



LOOK BACK AT YOUR PREVIOUS LEADERS

You likely have a leader who you speak highly of; whose actions, words, and approach you try to emulate; whose perspective and opinion you highly value. You also likely have a leader (or two) who you actively seek to avoid becoming.

In both cases, you can learn something valuable about yourself and your ideal approach to middle management that should be reflected in your personal development plan. For example, if your “[best boss ever](#)” was someone who delegated challenging tasks and [granted you the autonomy](#) to complete them, you might put special emphasis on developing that skill.

CONDUCT A PERSONAL SWOT ANALYSIS

Every middle manager can benefit from the information gathered from a personal SWOT analysis and should complete the exercise periodically. A personal SWOT analysis will inform you of your strengths, weaknesses, opportunities, and threats. If completed critically and honestly, you will have a greater sense of what should (or should not) be prioritized on your personal development plan to make your job as a middle manager easier and more enjoyable. Here are several questions to ask yourself during a personal SWOT analysis:

Strengths

- Do you have any particular skill or talent that makes you stand out from the crowd?
- What do you do better than others?
- What resources do you have access to? (ex. Networks, tools, technology)
- What tasks/topics prompt others to ask for your input or help?
- What do your bosses/peers/employees praise or compliment you about?

Weaknesses

- Are there any tasks or responsibilities that you avoid or feel uncomfortable with?
- Do you lack training or experience in a particular topic area or skill?
- Is there any skill or behavior you have received feedback or criticism about?
- Have you turned down an opportunity from fear or a lack of confidence?
- What habits or traits do you feel may be holding you back?

Opportunities

- What sparks your interest or curiosity at work?
- What resources can you take advantage of? (ex. People, technology, tools)
- Is there a need or trend in your company or industry that no one is filling that you can?

- What skills, qualities, or abilities do you admire and want to learn?
- Are there any projects, [stretch assignments](#), or development opportunities that you feel passionate about being a part of?

Threats

- Could any of your weaknesses become threats to your personal or team's success?
- Is your role (or the demand for the things you do) changing?
- Do you [work too much](#)? Are you anxious, stressed, or burned out occasionally or all the time? Is this negatively impacting your personal life or physical health?
- Do you have access to the financial, emotional, and technological support/resources you need to do your job well and improve your leadership skills?
- Have any obstacles repeatedly prevented you from doing your job to the best of your ability?

CONSIDER DOING AN ASSESSMENT

There is a reason assessments are part of our leadership training programs here at Niagara Institute, and that's because they're a powerful tool middle managers can use to understand their leadership behaviors and competencies on a deeper level. By selecting an assessment that elicits feedback from your employees, peers, and leaders, you will be able to corroborate your SWOT analysis findings and ensure your personal development plan accounts for any additional opportunities for improvement you may not have identified.

PERSONAL DEVELOPMENT PLAN

When you are ready to create your personal development plan, you can either **print it** or you can use the **digital version** of the template.

[Click Here](#)
for the
Digital Version

Area of Development <i>What do you want to learn? What do you want to improve?</i>	Expected Steps <i>What do you need to do to achieve this?</i>	Resources <i>What resources do you need? What support do you need and from who?</i>	Priority <i>How does this compare in terms of importance to other areas?</i>	Timeline <i>When do you want (or need) to complete this?</i>



LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR MIDDLE MANAGERS: WHAT TO LOOK FOR

Once you have created a vision for yourself as a leader, recognized the challenges of getting there, identified the skills needed to do so, and drafted a personal development plan, it's time to seek out leadership development opportunities. When you do so, it's important to remember there is more to this equation than training. You will also need professional coaching, a mentor, and support from upper management.

SUPPORT FROM UPPER MANAGEMENT

Support from upper management comes in many different forms, all of which are important to your success. First, you need moral support, especially from your direct leader. You need them to help you prioritize your development amongst other competing priorities, encourage you to apply what you've learned, and offer to coach.

Second, you need support in terms of resources, like budget to enroll in training and hire a professional coach, technology to automate parts of your role, or people to continue the work that needs to be done as you complete training or partake in stretch assignments.

LEADERSHIP TRAINING

When it comes to leadership training, you have countless options at your fingertips along with any internal training programs that your organization provides. Everything

from your learning style (lecture-based learning vs. learning by doing), to your budget and schedule, will impact the provider you turn to for leadership training.

The most important thing will be to find a provider whose programs were built with the unique needs of today's middle managers in mind, which means plenty of time for interaction with the facilitator and fellow participants, practice, feedback, and tools that are immediately applicable.

PROFESSIONAL COACHING

While training will help you develop specific leadership skills and tools, there will inevitably be areas of your development that require more extensive support. This is where professional coaching comes in.

[One-on-one coaching](#) with a professional coach is a truly personalized experience in that your coach is entirely focused on you and your needs. They provide clarity on your goals, advise you on your strengths and weaknesses, give situational advice, act as a sounding board, and hold you accountable. Not to mention, professional coaching arrangements can be customized to suit your needs, timeline, and budget.

MENTORING

Unlike a professional coach who you work with for a set period of time, a mentor is someone who you can carry on an informal arrangement with for years, even decades. Whether they are older or younger than you, in your company or not, in your field or not, what matters is that they have expertise in a specific area or skill that you want to learn.

This is hugely beneficial to those in middle management, as it gives you someone to turn to whether you need impartial advice on a challenging leadership situation or feedback on your [career's trajectory](#).

CONCLUSION

Middle management is about so much more than liaising between upper management and the frontline and monitoring productivity. Those who are genuinely successful and stand out in middle management today are those who are invested in developing their employees, building and leading high-performing teams, creating a culture of accountability, communicating effectively, and translating strategy into practical, tactical plans.

As [Future Forum](#) put it in their 2021 research report, “Middle managers [need to move] away from being attendance takers and human routers of information and into coaches and facilitators, creating momentum toward objectives and leveraging technology for sharing knowledge and status updates.”

Fortunately, you can learn the skills and tools needed to do precisely that with a provider like Niagara Institute. With everything from training programs on [leadership](#), [communication](#), [business acumen](#), and [inclusion](#), to a roster of highly qualified [professional coaches](#), and an assortment of leadership assessments, you have access to the support and resources you need to put your personal development plan into action and become the best middle manager you can be.

RECOMMENDED NEXT STEPS



Explore the Program Calendar

Develop the leadership skills you need to succeed in middle management and beyond with a Niagara Institute program.

[Explore Now](#)



Explore a 1:1 Coaching Package

Get personalized support for your learning and development goals with a professional one-on-one coaching package.

[Learn More](#)



Founded in 1971, The Niagara Institute is dedicated to providing relevant and available learning experience to the everyday leader through a network of leading content partners and topics spanning from leadership, communication, diversity and inclusion, and business acumen. In addition to training programs, the Niagara Institute offers one to one coaching, assessments, advisory services, and custom training programs.

VISIT [NIAGARAINSTITUTE.COM](https://www.niagarainstitute.com) FOR MORE

LE GUIDE ULTIME DE LA DIRECTION INTERMÉDIAIRE:

Ce qui change, pourquoi c'est difficile, et comment progresser



INTRODUCTION

Volatile. Incertain. Complexe. Ambigu. Si ces mots peuvent être utilisés pour décrire le monde dans lequel nous vivons et travaillons, ils peuvent également être utilisés pour décrire le rôle de la direction intermédiaire aujourd'hui. De la simplification des structures organisationnelles à l'évolution des attentes des employés, la description de la fonction des cadres intermédiaires a été et continue d'être réécrite.

Les cadres intermédiaires étaient autrefois chargés de superviser la production, de contrôler la productivité et de relayer les informations entre la direction et les employés se trouvant en première ligne, mais ces tâches peuvent désormais être prises en charge par la technologie. En conséquence, les cadres intermédiaires ont rapidement assumé un rôle plus important dans la formation des autres employés, la traduction de la stratégie en tactiques, la direction, la résolution des conflits et la création d'une culture d'équipe positive.

[Workforce by PwC](#) a également constaté que les cadres intermédiaires d'aujourd'hui sont plus performants dans les domaines suivants que les cadres supérieurs.

1. Les cadres intermédiaires connaissent davantage de personnes, sont plus proches d'elles et peuvent utiliser leur pouvoir et leur influence informels pour apporter des changements substantiels et durables.
2. Les cadres intermédiaires sont à l'écoute des humeurs et des besoins émotionnels de leurs dirigeants et de leurs employés.
3. Les cadres intermédiaires gèrent efficacement la tension entre le changement et le statu quo.

Il est clair qu'à l'avenir, les cadres intermédiaires seront de plus en plus impliqués et responsables de l'aspect humain de l'entreprise. En tant que tel, le succès dépendra du développement de compétences générales.

Nous avons conçu le guide suivant pour aider les cadres intermédiaires à se préparer à ce qui les attend. Le guide couvre les changements dans le domaine des cadres intermédiaires, les compétences dont ils auront besoin dans les mois et les années à venir, les étapes de la création d'un plan de développement personnel et ce qu'il faut rechercher lorsqu'on cherche une formation et un développement du leadership. Commençons.

QU'EST-CE QUE LES CADRES INTERMÉDIAIRES?

Les personnes considérées comme des cadres intermédiaires portent souvent le titre de directeur général, directeur d'usine, directeur régional, directeur de division ou directeur de département ou de fonction et sont généralement responsables d'un département, d'un site ou d'une région géographique. Ce ne sont pas des responsables de première ligne ou des cadres supérieurs. Ils sont situés au milieu, comme leur nom l'indique.



Comme l'a souligné [Harvard](#), les cadres intermédiaires sont « les personnes qui gèrent l'entreprise au quotidien ». Ils dirigent d'autres responsables et transmettent à la direction supérieure ce qui se passe en première ligne. Ils sont le lien entre la mise en œuvre de la stratégie globale définie par les dirigeants et la réalisation des activités quotidiennes de l'entreprise.

Selon les chercheurs de [l'International Business Review](#), « les cadres intermédiaires jouent le rôle de soutien en aval, en mettant en œuvre une stratégie délibérée par la traduction des objectifs de la direction en plans opérationnels efficaces, et le rôle d'influence en amont, en synthétisant les informations pour la direction, filtrant ainsi vers le haut les informations stratégiques importantes ».

Si les obligations et les responsabilités des cadres intermédiaires varient selon les entreprises et les services, il existe néanmoins des points communs. Les fonctions typiques des cadres intermédiaires comprennent :

- Faire évoluer son équipe en procédant à des évaluations, en fournissant un

retour d'information constructif et un encadrement, en créant et en exécutant des plans de développement, en programmant des réunions individuelles, en co-crédant des objectifs et en fixant des objectifs professionnels.

- Assurer la mise en œuvre en première ligne des politiques, des procédures et des nouvelles initiatives de changement.
- Définir des objectifs et des buts pour leur département, leur région, leur site ou leur division.
- Mettre en œuvre des processus et des améliorations continues afin de réduire les coûts et d'augmenter la rentabilité ou la contribution du groupe qu'ils supervisent.
- Établir et suivre le budget, les dépenses et les recettes, ainsi que les objectifs et les cibles trimestriels et annuels.
- Favoriser une expérience client positive, que le client soit externe ou interne.
- Suivre de près les concurrents, les nouveaux entrants et les perturbateurs potentiels.

En plus de leurs responsabilités stratégiques, les cadres intermédiaires sont la cheville ouvrière des entreprises pour mobiliser les personnes qui les entourent afin qu'elles collaborent, résolvent les problèmes et travaillent ensemble pour trouver des solutions aux problèmes de l'entreprise. Deux professeurs de l'université du Massachusetts se sont penchés sur le rôle des cadres intermédiaires et sur la manière dont ils peuvent influencer les performances de l'entreprise. [Ils ont découvert](#) que les cadres intermédiaires sont essentiels pour:

- 1. Promouvoir des alternatives stratégiques:** En tant que lien entre la direction supérieure et ce qui se passe réellement au quotidien, les cadres intermédiaires fournissent des idées et des solutions novatrices aux dirigeants en leur suggérant de nouvelles possibilités ou de nouvelles façons de redéployer des ressources existantes.
- 2. Faciliter l'adaptabilité:** Au cœur de l'action au sein d'une entreprise, les cadres intermédiaires sont idéalement placés pour briser les silos internes et encourager l'expérimentation, l'innovation, la résolution de problèmes et l'amélioration des processus interfonctionnels, ce qui accroît la capacité de l'entreprise à être réactive et agile.
- 3. Synthétiser l'information:** En observant directement les opportunités et les problèmes depuis la ligne de front, les cadres intermédiaires sont bien placés pour relier le retour d'information et les événements aux questions stratégiques et pour partager ces idées et perspectives avec la direction.

- 4. Mettre en œuvre une stratégie délibérée:** Les cadres intermédiaires sont les intermédiaires par excellence, car ce sont eux qui alignent les actions de leur département, région ou site sur l'intention stratégique de l'entreprise.

Malgré le rôle crucial que jouent les cadres intermédiaires dans la réussite d'une entreprise, ils peuvent souvent avoir l'impression d'effectuer un travail ingrat en cherchant à plaire à la haute direction tout en motivant leurs cadres à obtenir des résultats. Cela peut donner à de nombreux cadres intermédiaires le sentiment qu'ils « ne peuvent pas gagner », ce dont nous parlerons plus en détail dans la section suivante.



POURQUOI LES CADRES INTERMÉDIAIRES FONT-ILS UN TRAVAIL SI DIFFICILE?

Il peut être épuisant de devoir combler le fossé entre la direction visionnaire et stratégique au sommet et la gestion tactique et quotidienne de l'entreprise. Les cadres intermédiaires doivent traduire les informations et mettre en œuvre les décisions prises par les dirigeants vers la base. Ils obtiennent des résultats par l'intermédiaire des autres en dirigeant leur équipe de gestionnaires.

Dans un article du [SHRM](#), Greg Muccio, un cadre supérieur de Southwest Airlines, résume parfaitement l'expérience vécue par les cadres intermédiaires. Il a déclaré : « Les responsables de première ligne sont dans les tranchées et effectuent les tâches opérationnelles. Les directeurs passent leur temps à définir une vision. Quand on est au milieu, on doit faire les deux. C'est un défi. »

Il n'est donc pas surprenant que les cadres intermédiaires ne soient pas satisfaits de leur travail. Une enquête menée en [2014](#) auprès de plus de 320 000 employés de divers secteurs d'activité a révélé que les responsables se classent dans les derniers 5 % en termes d'engagement par rapport aux réponses des autres groupes d'étude. Ce constat a été réitéré en 2021, lorsque Gallup a découvert que l'engagement des responsables avait chuté de sept points par rapport à l'année précédente, les plaçant juste derrière les travailleurs de la santé, qui ont connu la baisse d'engagement la plus importante.

L'auteur et conférencier TED, [Simon Sinek](#), pense qu'il existe plusieurs raisons pour lesquelles les cadres intermédiaires peuvent être insatisfaits. Comme mentionné précédemment, Simon convient que le rôle d'un cadre intermédiaire est difficile.

Ils se trouvent dans une situation centrale particulière où ils doivent être légèrement stratégiques et légèrement tactiques, et traduire ce qui se passe entre les deux groupes en haut et en bas de l'échelle.



Outre les difficultés liées à la nature du rôle et à sa position dans l'entreprise, il en a vu certaines se nuire à elles-mêmes et aux cadres intermédiaires de deux manières, en rendant le rôle des cadres intermédiaires beaucoup plus difficile qu'il ne devrait l'être.

Problème n° 1: De nombreux cadres intermédiaires se retrouvent promus parce qu'ils étaient d'excellents contributeurs fonctionnels, mais ne possèdent pas de compétences de direction ou n'ont pas accès à la formation nécessaire pour les développer. Les cadres intermédiaires ont besoin de maîtriser toute une série de nouvelles compétences, telles que l'écoute, la communication, la gestion des conflits, le fait de donner et de recevoir un retour d'information, mais ils n'ont pas accès à la formation qui leur permettrait d'y parvenir.

Problème n° 2: Les cadres intermédiaires, qui ont appris par eux-mêmes à devenir de grands dirigeants, se plaignent souvent que les cadres supérieurs ne s'intéressent qu'aux résultats. En d'autres termes, il y a un fossé entre les cadres intermédiaires qui essaient de faire ce qu'il faut et d'être de grands responsables pour leurs collaborateurs et les cadres supérieurs qui semblent se concentrer uniquement sur les chiffres.

Pour surmonter ces problèmes, les entreprises doivent investir dans la formation des cadres intermédiaires et soutenir une culture d'apprentissage continu du haut vers le bas. Il est nécessaire que l'équipe dirigeante comprenne et défende la valeur du développement du leadership, notamment en alignant les réalisations et la reconnaissance non seulement sur les performances financières, mais aussi sur les performances en matière de direction et d'autres paramètres tels que l'engagement et la fidélisation des employés.

Bien que les entreprises soient responsables du développement de leurs dirigeants, les cadres intermédiaires peuvent prendre en main le développement du leadership et le promouvoir. Dans les sections suivantes, nous passerons en revue les compétences dont les cadres intermédiaires ont besoin et comment les acquérir.



SUJETS RELATIFS AU LEADERSHIP POUR LES CADRES INTERMÉDIAIRES

Autrefois, les cadres intermédiaires passaient la majeure partie de leur temps à superviser la production, à surveiller étroitement la productivité et à relayer les informations entre la direction et les employés de première ligne. Mais avec les progrès technologiques et la généralisation des formules de travail à distance/hybrides, il est devenu évident que ce n'est plus la meilleure façon d'utiliser son temps. Pas quand la technologie peut faire le travail plus efficacement et que la main-d'œuvre multigénérationnelle a besoin d'une véritable autonomie, et non d'une microgestion.

Cela ne signifie pas que le rôle du cadre intermédiaire est désormais obsolète. Cela signifie simplement que le poste doit évoluer pour répondre aux besoins d'un milieu de travail en constante évolution. Grâce à la technologie qui prend en charge certains aspects du travail, les cadres intermédiaires disposent de plus de temps et d'énergie pour se concentrer sur leur personnel, en renforçant l'engagement des employés, en établissant des liens entre les individus, en créant et en dirigeant des équipes performantes et en soutenant le développement de leur personnel.

Cependant, le directeur de Global Leadership and Organizational Development chez Regeneron Pharmaceuticals, [Renny Bloch](#), a fait remarquer que « de nombreux responsables ne reçoivent jamais les outils ou la formation nécessaires pour diriger. Ils gravissent généralement les échelons d'une filière technique, puis - tout à coup - se voient confier la gestion d'une équipe et sont censés le faire efficacement. Ils éprouvent en particulier des difficultés dans le domaine des aptitudes non techniques, comme fournir un retour d'information, fixer des attentes, développer leur équipe et gérer les conflits. »

Une étude réalisée par [Harvard](#) a fait état d'une situation similaire, les personnes interrogées ayant déclaré que les compétences générales étaient les plus importantes pour les cadres intermédiaires à l'avenir :

- Encadrement/développement des talents (67%)
- Gérer la complexité/le changement (52%)
- Alignement stratégique/exécution (46%)
- Adaptabilité/flexibilité (45%)
- Diriger des équipes très performantes (42%)
- Intelligence émotionnelle (42%)

En plus de ces aptitudes, nous en avons également indiqué plusieurs autres ci-dessous que les cadres intermédiaires devraient défendre et privilégier lorsqu'ils recherchent des opportunités de perfectionnement en leadership.

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Pour un cadre intermédiaire, la capacité à reconnaître, contrôler et gérer ses propres émotions et à reconnaître, contrôler et influencer les émotions des autres dans des situations stressantes peut faire toute la différence dans ses capacités de direction. Dans une étude menée par [TalentSmart](#), l'intelligence émotionnelle a été évaluée avec 33 autres compétences professionnelles et a révélé qu'elle était le meilleur indicateur de performance.

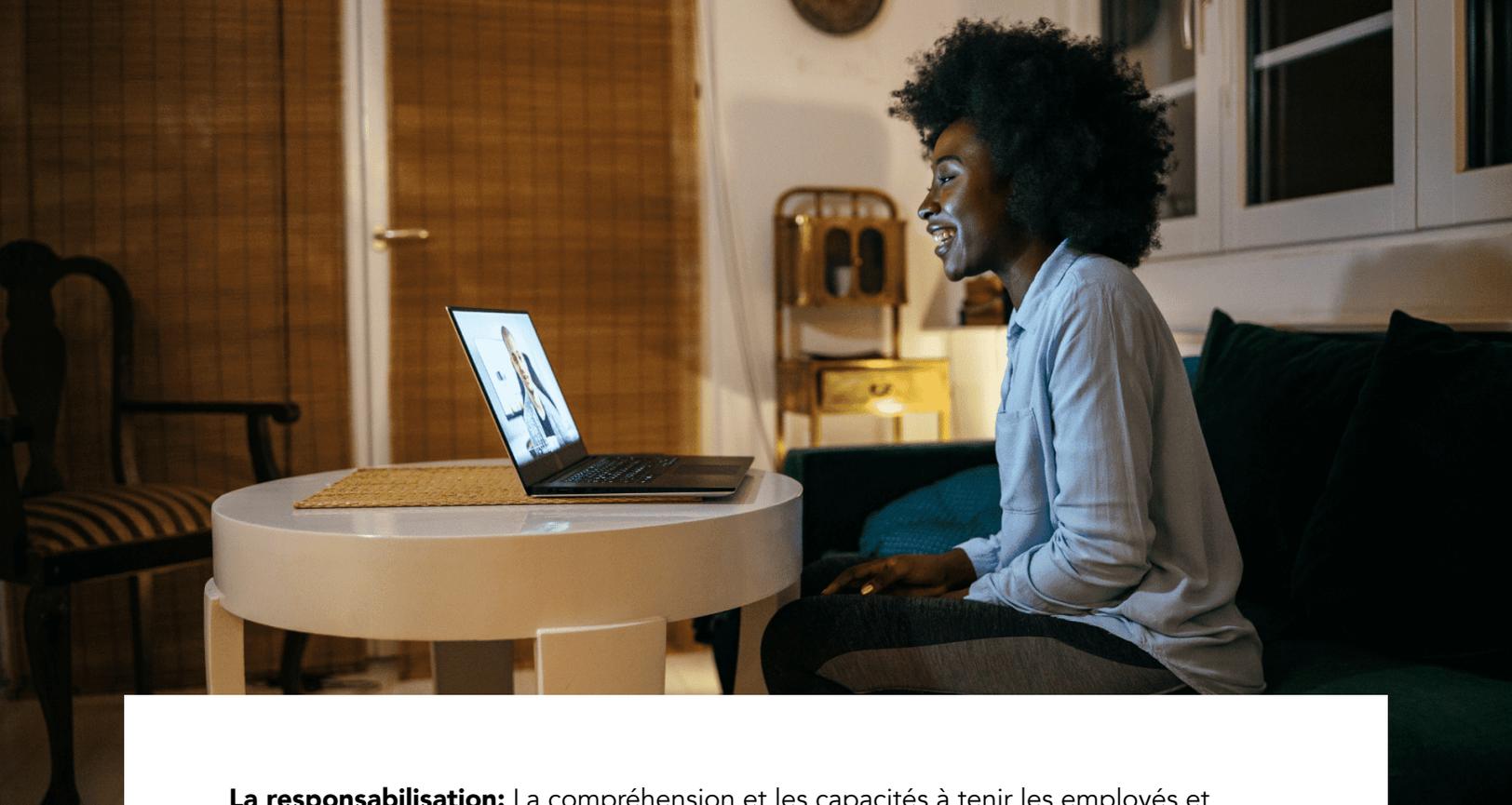
FAIRE ÉVOLUER LES AUTRES

Ne plus dépendre de soi-même pour accomplir son travail et atteindre ses objectifs personnels, mais produire des résultats par l'intermédiaire d'autres personnes nécessite de nouvelles compétences, un changement d'état d'esprit et un changement de comportement. La réussite d'un cadre intermédiaire dépend de sa capacité à transmettre ses propres qualités fonctionnelles et de direction à son équipe de responsables. Toutefois, pour y parvenir, les cadres intermédiaires doivent posséder les compétences suivantes:

Donner et recevoir un retour d'information: Pour encadrer et développer efficacement les aptitudes de votre équipe, ainsi que pour mettre en évidence vos propres domaines d'amélioration, les cadres intermédiaires doivent développer et affiner les compétences nécessaires pour donner et recevoir des commentaires. Comme l'a dit un jour Bill Gates, « Nous avons tous besoin que les gens nous donnent leur avis. C'est ainsi que nous nous améliorons. »

La délégation: Le fait de confier des responsabilités et des projets à votre équipe témoigne de votre confiance à leur égard et constitue un excellent moyen de renforcer le moral, la confiance et les compétences. La délégation et l'enseignement correspondant qui l'accompagne vous permettent de transmettre vos propres atouts, de libérer du temps et de former ceux qui vous entourent pour qu'ils assument davantage de responsabilités.

Coaching (Encadrement): Un bon coach est une personne qui instruit, forme, prodigue des conseils et aide les individus et les équipes à atteindre leurs objectifs. Grâce au coaching, les cadres intermédiaires montrent qu'ils s'engagent et s'investissent pour que leurs collaborateurs atteignent leurs objectifs de développement et de carrière, ce qui renforce la motivation, l'engagement et les relations de travail. Lorsque les cadres intermédiaires disposent des compétences nécessaires pour devenir des coachs, de grandes choses peuvent se produire, car leurs collaborateurs deviennent alors de grands coachs pour leurs équipes de première ligne.



La responsabilisation: La compréhension et les capacités à tenir les employés et eux-mêmes responsables de ce qu'ils ont convenu sont des compétences essentielles que les cadres intermédiaires doivent développer. [John Brown](#), rédacteur en chef de [PrettyMotors.com](#), résume l'importance pour les dirigeants de tenir leurs employés responsables. Selon lui, «la responsabilisation est importante, car elle permet d'obtenir une équipe très efficace et productive. Le point essentiel est que chaque membre assume l'entière responsabilité d'une tâche ou d'un objectif donné de A à Z, ce qui élimine la confusion et permet d'économiser beaucoup de temps et de ressources.»

DIRIGER DES ÉQUIPES PERFORMANTES

Les équipes sont la colonne vertébrale de toute entreprise. Les cadres intermédiaires jouent un rôle essentiel en facilitant la formation de groupes qui collaborent, résolvent des problèmes interfonctionnels, découvrent des efficacités et développent des innovations pour mieux servir leurs clients. Cependant, les grandes équipes ne sont pas le fruit du hasard, et les cadres intermédiaires jouent un rôle important dans la constitution des équipes et la création des conditions nécessaires à leur épanouissement, ce qui est d'autant plus essentiel dans un milieu de travail à distance et décentralisé.

Tout programme de formation des cadres intermédiaires doit prévoir un temps important pour le développement des connaissances et des compétences nécessaires à la gestion d'équipes performantes. Comme l'a souligné Debra Kasowski dans son article pour [Forbes](#), «les équipes très performantes ne se forment pas toutes seules. Elles sont menées par des dirigeants qui font ressortir le meilleur de leurs collaborateurs, en utilisant au mieux leurs compétences et leurs capacités.»

COMMUNICATION

Toutes les compétences énumérées ne peuvent être acquises sans une communication forte, inspirante et claire. Sans cela, vous ne pouvez pas encadrer et faire progresser les autres, diriger des équipes, établir des relations ou gérer le changement. Le leadership et la communication sont une seule et même chose. Qu'il s'agisse d'une réunion du personnel où l'on s'adresse à plusieurs personnes ou d'une réunion de suivi où l'on s'adresse à une seule personne, il est essentiel de développer et d'affiner ses compétences et de savoir communiquer efficacement pour être un bon dirigeant.

La communication doit aller au-delà de la transmission d'informations provenant des hauts responsables et vice-versa. Une communication efficace laisse l'auditeur motivé, inspiré et prêt à agir. Des compétences telles que l'écoute active, la narration, les conversations difficiles et les présentations devraient faire partie de tous les programmes de perfectionnement des cadres intermédiaires.

ÉTABLIR DES RELATIONS

Il n'a jamais été aussi important d'établir des relations solides fondées sur la confiance et une communication ouverte. Plus que jamais, les gens recherchent des connexions, non seulement sur le plan personnel, mais aussi sur le plan professionnel. Ils veulent se sentir liés à leur patron, à leurs collègues et à leur entreprise.

La capacité d'un cadre intermédiaire à définir un objectif, à faire preuve d'empathie, à se montrer vulnérable, à résoudre les conflits et à faire preuve d'humilité lorsqu'il commet des erreurs, est essentielle pour établir des relations de confiance et productives avec les employés. Dans le monde VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu) dans lequel nous vivons, il est primordial d'axer le développement des cadres intermédiaires sur des compétences centrées sur les personnes.

RÉSILIENCE ET CAPACITÉ D'ADAPTATION

Être capable de rebondir après des échecs, de réagir rapidement et de faire des changements lorsque des opportunités ou des défis se présentent sont autant de compétences dont les cadres intermédiaires ont besoin pour diriger leurs équipes. Le monde des affaires actuel évolue rapidement, et ceux qui réussiront sont ceux qui ne se laissent pas décourager par les défis, sont capables de résoudre des problèmes dans la complexité, de prendre des décisions rapidement et de comprendre que le changement est le seul moyen de rester compétitif.

Être un dirigeant habile et résilient, surtout en temps de crise, peut faire la différence entre une entreprise qui résiste à la tempête et une entreprise qui s'effondre complètement. Comme nous l'avons constaté au cours des deux dernières années, les entreprises et les dirigeants qui ont su prendre des décisions rapides, absorber les

difficultés et s’y adapter sont ceux qui s’en sortent le mieux.

Pour s’y préparer, tous les cadres intermédiaires devraient suivre une formation sur la résilience, la flexibilité, l’adaptabilité et la gestion du changement. En se dotant de ces qualifications avant qu’elles ne soient nécessaires, les cadres intermédiaires feront preuve d’une plus grande résilience, s’adapteront et amèneront leurs équipes à faire de même lors de la prochaine crise.

STRATÉGIE, ALIGNEMENT ET EXÉCUTION

Les cadres intermédiaires sont la cheville ouvrière de l’exécution de la stratégie d’entreprise sur le terrain. Comme l’a souligné Simon Sinek dans sa vidéo (que vous trouverez dans la section « Pourquoi les cadres intermédiaires ont-ils un travail si difficile ? » de ce guide), les cadres intermédiaires sont ceux qui prennent la stratégie telle que définie par les dirigeants et l’appliquent aux autres employés. Cependant, si la stratégie doit s’effondrer, elle s’effondrera au milieu, au niveau de la direction intermédiaire.

Le rôle de la direction intermédiaire consiste à comprendre et à aligner les actions sur l’orientation stratégique, à conduire le changement pour garantir une mise en œuvre harmonieuse de la stratégie, à vendre la stratégie et les avantages à leurs collaborateurs et à refermer la boucle avec un retour d’information de la ligne de front vers la direction supérieure. Pour ce faire, les cadres intermédiaires ont besoin d’une base solide de connaissances sur les domaines fonctionnels de l’entreprise afin de pouvoir comprendre la stratégie, ainsi que d’une formation en matière de gestion du changement.



COMMENT CRÉER UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL (+ MODÈLE)

Si le travail d'un cadre intermédiaire n'a jamais été et ne sera jamais facile, il ne doit pas non plus être aussi difficile. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, il existe des compétences de direction spécifiques que vous pouvez développer et qui vous permettront de faire plus facilement le lien entre les stratégies dictées par la haute direction et la vie quotidienne des personnes en première ligne.

Afin de vous assurer que vous êtes sur la bonne voie pour développer ces compétences et atteindre vos propres objectifs professionnels, il est préférable de créer un plan de développement personnel. En termes simples, un plan de développement personnel est un plan d'action. Il décrit ce que vous voulez atteindre (vos objectifs), ce que vous devez faire pour y parvenir et comment vous allez le faire.

Trop souvent, ces éléments n'existent que dans notre esprit et ne sont pas quelque chose que nous planifions, suivons et mesurons intentionnellement. Un plan de développement personnel résout ce problème. La création de ce type de document vous fournit la structure et l'orientation dont vous avez besoin. Vous disposez également d'un élément tangible que vous pouvez partager avec vos dirigeants et vos équipes des ressources humaines afin d'obtenir un soutien et un financement pour votre développement personnel du leadership.

Avant de commencer à élaborer votre plan, tenez compte des conseils suivants, puis, lorsque vous serez prêt, commencez à remplir le modèle de plan de développement personnel fourni.

IDENTIFIER VOS OBJECTIFS PROFESSIONNELS ET VOTRE VISION

Avant toute chose, il est important d'identifier la vision que vous avez de vous-même, tant en ce qui concerne votre carrière dans son ensemble qu'en tant que dirigeant. En d'autres termes, où voulez-vous aller? Où vous voyez-vous dans 2, 5 ou 10 ans? Ensuite, quels sont vos objectifs pour vous-même? Y a-t-il quelque chose que vous souhaitez réaliser en particulier, comme être promu à un poste de direction?

En commençant le processus de création d'un plan de développement personnel avec cette idée en tête, vous serez plus motivé et plus susceptible de créer un document qui reflète réellement vos besoins et vos souhaits. Si vous avez besoin d'aide pour fixer des objectifs, essayez d'utiliser [notre manuel consacré à la détermination des objectifs professionnels](#).



REPENSEZ À VOS ANCIENS DIRIGEANTS

Vous connaissez probablement un dirigeant dont vous êtes admiratif, dont vous essayez d'imiter les actions, les paroles et l'approche, et dont vous appréciez beaucoup le point de vue et l'opinion. Vous connaissez aussi probablement un dirigeant (ou deux) que vous ne voulez surtout pas imiter.

Dans les deux cas, vous pouvez apprendre quelque chose de précieux sur vous-même et sur votre approche idéale de la direction intermédiaire, qui devrait se refléter dans votre plan de développement personnel. Par exemple, si votre « meilleur patron » était quelqu'un qui délégait des tâches difficiles et vous laissait l'autonomie nécessaire pour les accomplir, vous pourriez mettre l'accent sur le développement de cette compétence.

EFFECTUER UNE ANALYSE SWOT PERSONNELLE

Chaque cadre intermédiaire peut tirer profit des informations recueillies lors d'une analyse SWOT personnelle et devrait effectuer cet exercice périodiquement. Une analyse SWOT personnelle vous informera de vos forces, faiblesses, opportunités et menaces. Si vous l'effectuez de manière critique et honnête, vous aurez une meilleure idée de ce qui doit (ou ne doit pas) être prioritaire dans votre plan de développement personnel pour rendre votre travail de cadre intermédiaire plus facile et plus agréable. Voici plusieurs questions à se poser lors d'une analyse SWOT personnelle:

Points forts

- Avez-vous une compétence ou un talent particulier qui vous démarque des autres?
- Que faites-vous de mieux que les autres?
- Quelles sont les ressources auxquelles vous avez accès? (par exemple: réseaux, outils, technologie)
- Quels sont les sujets/tâches qui incitent les autres à vous demander votre avis ou votre aide?
- Sur quoi vos patrons/pairs/employés vous félicitent-ils ou vous complimentent-ils?

Points faibles

- Y a-t-il des tâches ou des responsabilités que vous évitez ou qui vous mettent mal à l'aise?
- Manquez-vous de formation ou d'expérience dans un domaine ou une compétence en particulier?
- Y a-t-il une compétence ou un comportement pour lequel vous avez reçu des commentaires ou des critiques?
- Avez-vous déjà refusé une opportunité par peur ou par manque de confiance?
- Quelles sont les habitudes ou quels sont les traits de caractère qui, selon vous, vous empêchent d'avancer?

Opportunités

- Qu'est-ce qui suscite votre intérêt ou votre curiosité au travail?
- De quelles ressources pouvez-vous profiter? (par exemple: Personnes, technologie, outils)
- Y a-t-il un besoin ou une tendance dans votre entreprise ou votre secteur que personne ne comble et que vous pouvez combler?
- Quelles sont les compétences, les qualités ou les capacités que vous admirez et que vous souhaitez acquérir?
- Y a-t-il des projets, des missions élargies ou des perspectives d'évolution de qui vous inspirent?

Menaces

- Certaines de vos faiblesses pourraient-elles devenir des menaces pour votre réussite personnelle ou celle de votre équipe?
- Votre rôle (ou la demande pour ce que vous faites) est-il en train de changer?
- Travaillez-vous trop? Êtes-vous anxieux, stressé ou épuisé de temps en temps ou tout le temps? Cela a-t-il un impact négatif sur votre vie personnelle ou votre santé physique?
- Avez-vous accès au soutien/aux ressources financières, émotionnelles et technologiques nécessaires pour bien effectuer votre travail et améliorer vos compétences en matière de direction?
- Des obstacles vous ont-ils empêché à plusieurs reprises de faire votre travail au mieux de vos capacités?

ENVISAGEZ DE PROCÉDER À UNE ÉVALUATION

Il y a une raison pour laquelle les évaluations font partie de nos programmes de formation en leadership, ici à l'Institut Niagara : c'est parce qu'elles sont un outil puissant que les cadres intermédiaires peuvent utiliser pour comprendre leurs comportements et leurs aptitudes au leadership à un niveau plus profond. En choisissant une évaluation qui suscite un retour d'information de la part de vos employés, de vos pairs et de vos dirigeants, vous serez en mesure de corroborer les résultats de votre analyse SWOT et de vous assurer que votre plan de développement personnel tient compte de toutes les possibilités d'amélioration supplémentaires que vous n'avez peut-être pas identifiées.

PLAN DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Lorsque vous êtes prêt à créer votre plan de développement personnel, vous pouvez soit l'imprimer, soit utiliser la version numérique du modèle, en cliquant ici pour la version numérique.

Cliquez ici pour le version numérique

Domaine de développement <i>Que voulez-vous apprendre? Que voulez-vous améliorer?</i>	Étapes attendues <i>Que devez-vous faire pour y parvenir?</i>	Ressources <i>De quelles ressources avez-vous besoin? De quel soutien avez-vous besoin et de qui</i>	Priorité <i>En termes d'importance, comment cela se compare-t-il par rapport à d'autres domaines?</i>	Chronologie <i>Quand voulez-vous (ou devez-vous) le faire?</i>



DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP POUR LES CADRES INTERMÉDIAIRES: CE QU'IL FAUT RECHERCHER

Une fois que vous avez défini une vision de vous-même en tant que dirigeant, que vous avez déterminé les défis à relever pour y parvenir, que vous avez identifié les compétences nécessaires pour ce faire et que vous avez élaboré un plan de développement personnel, il est temps de rechercher des offres de développement du leadership. Pour cela, il est important de se rappeler que l'équation ne se résume pas à la formation. Vous aurez également besoin d'un accompagnement professionnel, d'un mentor et du soutien de la direction.

SOUTIEN DE LA DIRECTION

Le soutien de la direction se présente sous différentes formes, toutes importantes pour votre réussite. Premièrement, vous avez besoin d'un soutien moral, en particulier de la part de votre supérieur direct. Vous avez besoin d'eux pour vous aider à hiérarchiser votre progression parmi d'autres priorités concurrentes, qu'ils vous encouragent à mettre en pratique ce que vous avez appris et qu'ils vous proposent un accompagnement.

Deuxièmement, vous avez besoin d'un soutien en termes de ressources, comme un budget pour vous inscrire à une formation et engager un coach professionnel, une technologie pour automatiser certaines parties de votre travail, ou des personnes pour continuer le travail qui doit être fait pendant que vous suivez une formation ou que

vous participez à des activités de perfectionnement.

FORMATION AU LEADERSHIP

Pour la formation au leadership, vous disposez d'innombrables options, ainsi que de tous les programmes de formation internes de votre entreprise. Tout, depuis votre style d'apprentissage (apprentissage basé sur des cours théoriques ou apprentissage par la pratique) jusqu'à votre budget et votre emploi du temps, exercera une influence sur le fournisseur auquel vous vous adresserez pour la formation au leadership.

Le plus important est de trouver un prestataire dont les programmes ont été conçus en tenant compte des besoins uniques des cadres intermédiaires d'aujourd'hui, ce qui signifie disposer de suffisamment de temps pour échanger avec l'animateur et les autres participants, s'exercer, recevoir un retour d'information et disposer d'outils immédiatement applicables.

UN COACHING PROFESSIONNEL

Si la formation vous aide à développer des compétences et à acquérir de nouveaux outils de direction, il y aura inévitablement des aspects de votre développement qui nécessiteront un soutien plus important. C'est là qu'intervient le coaching professionnel.

Le coaching individuel avec un coach professionnel est une expérience véritablement personnalisée dans la mesure où votre coach se concentre entièrement sur vous et vos besoins. Ils clarifient vos objectifs, vous conseillent sur vos forces et vos faiblesses, vous prodiguent des conseils en fonction de la situation, vous servent de caisse de résonance et vous demandent des comptes. Sans compter que les modalités de coaching professionnel peuvent être personnalisées pour répondre à vos besoins, à votre calendrier et à votre budget.

MENTORAT

Contrairement à un coach professionnel avec lequel vous travaillez pendant une période déterminée, un mentor est une personne avec laquelle vous pouvez entretenir un accord informel pendant des années, voire des décennies. Qu'ils soient plus âgés ou plus jeunes que vous, qu'ils fassent partie de votre entreprise ou non, qu'ils soient dans votre domaine ou non, ce qui compte, c'est qu'ils aient une expertise dans un domaine spécifique ou une compétence que vous voulez apprendre.

Cela est extrêmement bénéfique pour les cadres intermédiaires, car cela leur permet de s'adresser à quelqu'un pour obtenir des conseils impartiaux sur une situation de direction difficile ou un retour d'information sur la trajectoire de leur carrière.

CONCLUSION

La direction intermédiaire ne se limite pas à assurer la liaison entre la direction et le personnel de première ligne, et à contrôler la productivité. Ceux qui réussissent vraiment et se distinguent aujourd'hui parmi les cadres intermédiaires sont ceux qui s'investissent dans le perfectionnement de leurs employés, en formant et en dirigeant des équipes performantes, en créant une culture de la responsabilité, en communiquant efficacement et en traduisant la stratégie en plans pratiques et tactiques.

Comme l'indique [Future Forum](#) dans son rapport de recherche de 2021, « les cadres intermédiaires [doivent] cesser d'être des preneurs de notes et des relais humains d'information pour devenir des coachs et des facilitateurs, créant un élan vers les objectifs et exploitant la technologie pour partager les connaissances et les mises à jour. »

Heureusement, vous pouvez acquérir les compétences et les outils nécessaires à cet effet auprès d'un prestataire comme Niagara Institute. Grâce à des programmes de formation au leadership, à la communication, au sens des affaires et à l'inclusion, à une liste de coachs professionnels hautement qualifiés et à un assortiment d'évaluations du leadership, vous aurez accès au soutien et aux ressources dont vous avez besoin pour mettre en œuvre votre plan de développement personnel et devenir le meilleur cadre intermédiaire possible.