

Les clés du succès pour le management

Conseils et outils pour votre carrière en tant que leader



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- des modèles simple qui vous aiderons dans votre vie quotidienne.
- les plus importantes tâches du leadership ainsi que les outils qui vous sont mis à disposition pour atteindre votre but.
- comment mieux répon dre à votre homologue en utilisant la typologie.
- Comment promouvoir vos employés.
- avec quels modèles vous devenez plus efficace et gagnez du temps.

Vous pouvez:

- assumer vos responsabilités entant que leader.
- exercez votre (nouveau) rôle de leader.
- établir les priorités afin de gagner du temps.
- mieux communiquer avec les gens pour qu'ils vous comprennent mieux.

Auteur/e



Axios

Organisations- und Personalentwicklung
Kriesbachstrasse 84
8600 Dübendorf
Tel. 044 821 90 68
info@axios.ch
www.axios.ch

Sue et Rolf Rado Läubli sont propriétaires d'Axios Organisations- und Personalentwicklung. Axios apporte son soutien aux organisations qui traversent des processus de transformation, établit des concepts de formation pour des entreprises et anime des ateliers et des formations. Son atout principal réside dans les projets sur mesure qu'elle développe pour ses clients.

Sue Rado Läubli

Ses principales compétences relèvent du domaine des concepts de formation, avec analyse des besoins et suivi du transfert dans la pratique, ainsi que de celui de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la communication, des entretiens avec les collaborateurs et de la vente. Elle fonde dans une large mesure son travail sur la méthode du «performance improvement».

Rolf P. Rado

Ses principales compétences relèvent de la conception et de l'accompagnement de processus de changement, du développement et de la mise en pratique de visions, chartes et stratégies ainsi que de séminaires et de formations dans les domaines de la conduite du personnel, de la gestion de conflit, du développement d'équipe, de la santé au sein de l'entreprise et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Impressum

WEKA Business Dossier

Les clés du succès pour le management – Conseils et outils pour votre carrière en tant que leader

Composition: Peter Jäggi
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1^{ère} édition 2020

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 9783-297-02229-0

© WEKA Business Media SA, Zurich

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

Table des matières

Les clés du succès pour le management – Recettes éprouvées pour cadres dirigeants ayant de l’initiative

Étape de carrière de cadre dirigeant	
Comment prendre en compte mon nouveau rôle de cadre dirigeant?	4
Activités de direction	
Qu’est-ce qui relève de mes tâches de dirigeant?.....	7
Styles de direction	
Quel est le style parfait de direction?	12
Eisenhower	
Comment fixer logiquement les priorités?.....	14
Pareto	
Comment créer la plus forte utilité?	17
Principe des alpes	
Comment j’organise ma journée afin d’être efficace et efficient?.....	19
Fenêtre Johari	
Est-ce que mon image de moi-même et l’image que je ne connais pas sont concordantes?	21
Zone de confort	
Où prend place le développement personnel?	24
Typologie HBDI des individus	
Quel est mon rythme et celui de mes semblables?	27
DATTE	
Comment traiter rapidement un problème?.....	30

Étape de carrière de cadre dirigeant

Comment prendre en compte mon nouveau rôle de cadre dirigeant?

(Source: Boris Grundl/Bodo Schäfer)

Explication

Il s'agit sans doute d'un premier poste de dirigeant – sans doute est-ce une promotion au sein de la même entreprise. Qu'elle qu'en soit la raison: les 100 premiers jours en tant que nouveau cadre dirigeant peuvent être totalement déterminants. On expérimentera sans doute des surprises – il est donc normal de faire une check-list qui rappelle les choses qui sont planifiables et qui permet d'éviter tout obstacle prévisible.

Thème	Activité	Délai/Statut
Début	En cas de nouvelle organisation: collecter des informations (complémentaires)	
	Organiser le transfert avec le prédécesseur	
	Préparer et exécuter un discours introductif au sein de l'équipe	
	Régler les aspects organisationnels (par exemple les mots de passe)	
Entretiens	Effectuer un entretien entre 4 yeux avec chaque collaborateur	
	Se présenter aux personnes clés les plus importantes	
Nouvelles tâches	Clarifier les attentes par rapport à son propre supérieur hiérarchique	
	Créer une vue d'ensemble sur les nouvelles tâches	
	Définir et vivre les nouveaux rôles importants	
	Planifier les mesures importantes	
	Sonder la marge de manœuvre en termes de décisions	
	Fixer les nouvelles échéances	
	Créer une vue d'ensemble sur les principaux processus	
Analyse de la situation	Créer une vue d'ensemble sur les ressources de l'équipe	
	Passer au crible les défis actuels	
	Évaluer les points forts et les faiblesses avec l'équipe	
	Identifier les opportunités et les risques de la situation actuelle	
	Se familiariser avec les acteurs importants au dehors de l'équipe	
	Observer la dynamique (de groupe) au sein de l'équipe	
	Utiliser les plateformes d'entretien pour collecter des informations	

Thème	Activité	Délai/Statut
Informations	Trouver les informations appropriées	
	S'intégrer dans les séances importantes	
	Fixer les modes d'information et de communication	
Planification de l'avenir	Définir et communiquer les prochains objectifs	
	Préparer et présenter de nouvelles idées	
Développement de soi	Avoir conscience des diverses attentes	
	Identifier et indiquer les propres potentiels	
	Rechercher un Sparring-Partner/Coach pour les premiers temps	
	Concentration sur les attentes des personnes-clés	

Points possibles pour le discours introductif:

- Amical, enthousiaste et motivant – et confiant
- Empreint de respect et valorisant envers les personnes présentes et l'entreprise
- Reconnaissance des réussites du prédécesseur
- Reconnaissance de la performance dégagée jusqu'ici par l'équipe
- Si nécessaire/possible: se référer aux raisons du changement dans le poste de direction
- Message de motivation: défis intéressants que l'on va maîtriser ensemble
- Indication sur son propre temps d'initiation, seulement ensuite, informations sur d'éventuelles nouveautés
- Quelques brèves informations sur sa propre personne (par exemple attentes en termes de collaboration, style de direction, style de communication)
- Infos sur les prochaines activités prévues (par exemple les entretiens entre 4 yeux)
- Demande de soutien
- Remercier de l'attention – et exprimer son plaisir pour les prochaines rencontres

Erreurs fréquentes qu'il convient d'éviter:

- Concessions au nom du besoin d'harmonie entre les cadres – l'énervement est rapide si l'on doit ensuite faire machine arrière
- La motivation est bonne – mais si cela consiste à se lancer dans un activisme sauvage, c'est plutôt contre-productif
- La crédibilité en prend rapidement un coup lorsque l'on tire des conclusions rapides. Et la crédibilité, c'est la confiance: il faut de nouveau la reconstituer lorsqu'elle est perdue
- Chaque entreprise poursuit ses propres objectifs – il est important de garder ses propres objectifs dans le viseur
- La première impression compte – la dernière reste
- On ne gagne pas les membres d'une équipe en sachant mieux que les autres et en étant arrogant. Se montrer ouvert et prêt à apprendre et poser de nombreuses questions est toutefois très utile

- Tout le monde fait des erreurs – accepter ses propres erreurs, s’excuser, communiquer les leçons tirées, tout cela crée de la confiance.
- Même s’il y a beaucoup de choses à faire dans la nouvelle activité – ne pas se disperser – se focaliser
- Démarrer sous forme engagée et donner des signaux est important. Malgré tout, une gestion équilibrée du temps, y compris des réflexions sur sa propre Work/Life Balance est important dès le début: si non, on perd rapidement son souffle
- Ne pas avoir peur de demander de l’aide aux autres (en interne et en externe)

Utilitaires de soutien

- **Liste des tâches** pour cadres
- **Fil rouge de présentation**
- **Fil rouge d’entretien**
- **Profil des points forts/faiblesses**
- **Analyse SWOT**
- **Phases de groupe**
- Propre descriptif de poste

Domaines d’application

- Collaborateurs qui sont promus comme dirigeants à partir de l’équipe interne
- Cadre qui progresse d’un niveau au sein de la même entreprise
- Cadres qui viennent d’arriver dans l’entreprise

Astuces de déploiement

- Vous bénéficiez, les 100 premiers jours, d’un «état de grâce» – malgré tout, il faut quand même atteindre rapidement des résultats mesurables et visibles. Vous êtes en observation!
- Ne sous-estimez pas l’effet que vous atteignez lorsque vous appréciez le travail et la performance antérieure avec un jugement de valeur authentique
- Méfiez-vous de dévaloriser la situation antérieure ou votre prédécesseur lors de votre discours initial
- Ce n’est pas non plus le moment de faire état du (nouveau) tarif et de marquer le coup. Un peu de retenue lors du démarrage et la capacité de faire d’abord connaissance avec l’entreprise avant de provoquer le changement vous donneront de bien meilleures perspectives
- «Désormais, tout sera différent» n’est pas une bonne approche, à moins que vous n’héritiez d’un désastre laissé par votre prédécesseur et que votre équipe se trouve dans une situation critique. Dans ce cas, tout le monde sera content que tout se passe enfin comme il faut et on pourra alors aborder plus rapidement les nouvelles idées qui seront évidemment convenues

Activités de direction

Qu'est-ce qui relève de mes tâches de dirigeant?

(Source: Boris Grundl/Bodo Schäfer)

Explication

Le degré de notre capacité à diriger correspond au niveau de notre efficacité. Notre capacité à diriger décidera de la réussite et des échecs.

Les 5 tâches	Les 5 utilitaires	Die 5 Prinzipien
Que dois-je faire?	Avec quoi déployer mes tâches?	Les 5 principes
<ol style="list-style-type: none"> Développer les individus Atteindre les buts de l'entreprise Créer des systèmes Déléguer Contrôler 	<ol style="list-style-type: none"> Louanges Réorientation Critique Descriptif des tâches orienté vers le résultat (DTOR) Budget et contrôle 	<ol style="list-style-type: none"> Assumer ses responsabilités Orientation du résultat Concentration sur les points forts Ambiance positive dans l'entreprise Entretenir un climat de confiance

Tous les aspects appropriés de direction sont pris en compte, couverts et ramenés à l'essentiel. Les principes d'une direction efficace comprennent:

- les tâches de direction
- les outils de direction/utilitaires
- les principes de direction

Il vaut la peine de se confronter sous forme approfondie avec les trois domaines et décider, pour soi-même et pour sa propre organisation, si quelque chose doit être adapté et quoi. Le thème de la communication, qui touche également tous les domaines thématiques dans ce modèle, est l'un des facteurs de réussite les plus importants et il sera traité ainsi sous forme distincte dans d'autres modèles.

Les 5 domaines de direction

1. Développer les individus

- Pour que la stratégie puisse être poursuivie et les objectifs atteints, il faut que les collaborateurs disposent des compétences nécessaires. Il vaut donc toujours la peine de promouvoir et de développer les collaborateurs avec les utilitaires qui sont disponibles. Logiquement, le supérieur hiérarchique joue ici un rôle de modèle en matière de développement de soi-même
- Diriger signifie traiter les autres de telle sorte à ce qu'ils puissent se développer

- Promouvoir fait automatiquement partie du développement
- Diriger ne signifie **pas** traiter les autres comme ils le souhaiteraient ou comme cela peut vous être agréable en tant que cadre dirigeant – suivre pratiquement le chemin de la plus faible résistance possible. Cela signifie que vous devrez vous séparer des personnes qui ne veulent pas être dirigées ni se laisser développer

2. Atteindre les buts de l'entreprise

- Toute entreprise poursuit un but et atteindre ce but constitue la base de toutes les organisations
- Parmi les objectifs de l'entreprise, de toute entité économique, figure la volonté de faire des bénéfices. Si une entreprise fait des pertes, sa fin est préprogrammée
- Des objectifs clairs orientés vers la stratégie et des objectifs annuels avec une perspective réaliste par rapport aux ressources disponibles aident à atteindre l'objectif

3. Créer des systèmes

- Pour créer la plus forte utilité possible en faveur de l'entreprise, il faut une bonne organisation de soi-même et une organisation proche de la pratique et flexible dans son propre domaine
- Un cadre dirigeant qui veut être utile et qui ne peut pas dire «non» est constamment en situation de stress. Il faut donc se rendre superflu en créant des systèmes
- Les systèmes doivent être conçus et exploités en toute indépendance par rapport aux personnes individuelles. Chaque collaborateur doit être remplaçable
- Les maîtres en matière de système sont les entreprises de franchise à l'exemple de McDonald's

4. Déléguer

- Si les individus sont promus, si les objectifs sont axés sur l'objet de l'entreprise et que des systèmes sont créés, la conséquence naturelle est que les tâches doivent être déléguées. C'est seulement ainsi que les cadres dirigeants disposeront d'un espace de liberté
- Déléguer signifie que les tâches sont réalisées dans le temps imparti, dans la qualité requise et avec les ressources disponibles
- Les collaborateurs doivent être amenés à mieux réaliser les tâches que les cadres dirigeants

5. Contrôler

- L'une des tâches de direction est de constater les écarts par rapport aux données de base et de prendre les mesures correspondantes. Le contrôle sert notamment à cela
- Le contrôle doit être réalisé de manière transparente et loyale, car il crée de la confiance
- Idéalement, les processus de contrôle sont mis au point ensemble avec les collaborateurs

Les 5 utilitaires de direction

1. Louanges

- La reconnaissance et l'appréciation constituent malheureusement une denrée rare
- Exprimez votre reconnaissance, félicitez de manière habile, précise et sincère
- Pour ce faire, il faut prendre les collaborateurs précisément en compte et les observer

2. Réorientation

- La réorientation est une version amoindrie de la critique
- Il s'agit, par des questions intelligentes, d'amener le collaborateur à prendre les bonnes décisions. Par exemple: «Vous êtes satisfait du résultat?», «Que faut-il faire pour que le résultat visé puisse être atteint?»

3. Critique

- La critique est un instrument important d'exigence et de promotion
- La manière dont un retour d'information habile et constructif est fourni sera mentionnée dans cet ouvrage dans le cadre de plusieurs autres outils

4. Descriptif de tâches orienté vers le résultat (DTOR):

- Un collaborateur doit savoir précisément ce qui est escompté de sa part
- Un DTOR est transparent, orienté vers le résultat
- Un DTOR contient des objectifs, une responsabilité, des compétences
- Un DTOR est tellement précis qu'un collaborateur sera quasiment en situation «d'autopilote»

5. Budget et contrôle:

- Les chiffres – qu'on les aime ou qu'on les haït – constituent l'une des bases de la direction
- Un budget indique la direction dans laquelle va l'entreprise
- Ne vous perdez pas dans le processus budgétaire, la perfection n'y a pas sa place.
- Chaque collaborateur doit connaître «ses» chiffres

Les 5 principes de direction

1. Assumer la responsabilité

- Les individus qui assument la responsabilité pleine et entière de tout ce qu'ils font dans la vie progressent
- Un cadre dirigeant a la pleine responsabilité de ses collaborateurs et de ses résultats
- Même si la responsabilité est déléguée aux collaborateurs, la responsabilité relève, au final, du cadre dirigeant

2. Orientation vers le résultat:

- Diriger signifie atteindre des résultats
- Orientation vers le résultat signifie mesurabilité. Le cadre dirigeant s'assure que tous résultats sont mesurables dans son domaine

3. Concentration sur les points forts

- En matière de promotion des collaborateurs, il s'agit de renforcer et de déployer les points forts de chaque collaborateur
- La main-d'œuvre de pointe dans tous les domaines s'appuie sur ses points forts
- Il faut gérer les faiblesses, on ne parviendra jamais à les supprimer totalement
- Les collaborateurs doivent être engagés là où ils peuvent vivre leurs points forts – mais ce n'est pas forcément la même chose que là où se situe leur préférence

4. Ambiance positive dans l'entreprise

- La base d'une bonne ambiance dans l'entreprise est la communication
- Diriger par la peur ne fonctionne plus depuis longtemps
- Une ambiance positive naît dans la mesure où les cadres dirigeants ne sont pas tout le temps sur le dos des collaborateurs
- Lorsque quelque chose fonctionne correctement, les collaborateurs en sont «responsables», mais, lorsque quelque chose ne va pas, c'est le travail du cadre dirigeant
- Un bon chef est authentique, loyal, fiable, franc, pas vindicatif

5. Construire la confiance

- Un bon cadre dirigeant fait confiance à ses collaborateurs. Une confiance générale dans l'individu en constitue la base, en sachant que l'on sera parfois déçu
- Comme indiqué au point «contrôle», celui-ci sert à renforcer la confiance.

Utilitaires de soutien

Pour la fixation des objectifs:	Formules SMART, développement de stratégies
Pour l'organisation:	Check-list de délégation, Pareto, Eisenhower
Pour la prise de décisions:	Matrice de décision, analyse de scénarios
Pour le contrôle:	Contrôle, formules SMART
Pour les phases de développement des individus:	Phases et instruments de développement des individus
Pour la critique:	Retour constructif d'information