

Sue et Rolf Rado



# La Toolbox du Manager

Aides de travail recettes éprouvées pour  
cadres dirigeants ayant de l'initiative

Enregistrement de titre abrégé CI de la bibliothèque allemande

## **La Toolbox du Manager**

Auteurs: Sue et Rolf Rado  
Traduction: Patrick Lehner, The PL Project, Vandoeuvres  
Direction de projet: Birgitt Bernhard

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2019

Tous droits réservés. Reproduction – même partielle – interdite.

Les définitions, recommandations et informations légales ont été recherchées et contrôlées par les auteurs et par l'éditeur en termes d'exactitude. En dépit de tout le soin apporté, aucune garantie ne peut être assumée. La responsabilité des auteurs et donc celle de l'éditeur sont ainsi exclues.

À des fins de meilleure lisibilité, seule la formulation au masculin est utilisée dans cet ouvrage (comme dans la plupart des prescriptions légales), celle-ci comprenant également les personnes de sexe féminin.

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zurich  
Téléphone 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99  
www.weka.ch  
Zurich • Kissing • Paris • Wien

---

ISBN 978-3-297-02122-4

1<sup>ère</sup> édition 2019

Impression: CPI books GmbH, Leck, Layout Dimitri Gabriel, Composition: Peter Jäggi

## Préface



La transformation numérique nous a tous rattrapés et, pour certains, même dépassés. Les changements qui en découlent sont très importants pour de nombreuses entreprises. Mais elles sont encore plus graves pour les collaborateurs d'une entreprise à tous les niveaux. Ce sont notamment les cadres dirigeants qui se retrouvent dans une position délicate: d'un côté, ils doivent et souhaitent convertir rapidement les modèles de direction d'entreprise et d'un autre côté, il faut convaincre les collaborateurs de la nécessité de procéder à des changements alors que les volumes de travail vont croissant.

### Une initiative exigeante

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé, avec les consultants d'entreprise M. et Mme Rado, de réaliser cette Toolbox du Manager. Rolf et Sue Rado accompagnent les cadres dirigeants à tous les niveaux, dans tous les secteurs et tailles d'entreprise, et ceci depuis des décennies.

Résultat, un compagnon qui porte sur les domaines de la gestion de soi, la direction des collaborateurs et des équipes, la communication, la gestion de projets, le changement, les processus et la finance.

Le choix des thématiques provient de l'expérience de l'éditeur. Il s'agit exclusivement de thèmes qui sont déployables sous forme pragmatique et faciles à comprendre.

Les sujets sont décomposés de manière à pouvoir les appréhender rapidement. Des auxiliaires de travail et des astuces offrent également un soutien à titre d'instrument de direction.

Nous vous souhaitons beaucoup de réussite dans vos activités de direction de direction et de management de l'entreprise.

Bien à vous

A blue ink signature of Stephan Bernhard, written in a cursive, stylized font.

Stephan Bernhard, directeur de  
WEKA Business Media SA

## Éditeur et auteurs



**Sue et Rolf Rado** sont propriétaires de l'entreprise Axios Organisation- und Personalentwicklung. Axios aide les individus et les organisations dans les processus de changement, crée des concepts de formation spécifiques aux entreprises, organise des séminaires et des formations – et soutient les individus prêts à affronter le changement par du Coa-

ching dans tous les domaines – sur demande, ils livrent aussi des astuces proches de la pratique. La présentation d'exposés sur différentes thématiques constitue une autre tâche qu'ils assument avec beaucoup de plaisir et d'enthousiasme.

*«La direction de l'entreprise nous tient à cœur, car c'est là que réside la réussite de toute organisation – les cadres dirigeants sont des multiplicateurs. Hélas, cela fonctionne dans les deux directions! Nous sommes convaincus que ce ne sont pas les théories complexes qui seront sources de réussite, mais des outils simples et immédiatement déployables de gestion des individus et des entreprises. Ces outils, placés dans les mains de véritables personnalités de direction, procureront une grande utilité à tous les lecteurs.*

*Dans nos séminaires et nos Coachings, nous voyons souvent qu'il suffit parfois d'un peu d'aide pour qu'une tâche puisse être ensuite réalisée dans la meilleure qualité possible. Nous avons conscience que chacun n'a pas forcément du talent pour déployer dans son travail une certaine structure de base, même si elle est souvent utile. Nous nous sommes ainsi décidés à regrouper dans ce manuel les jeux d'outils que nous utilisons dans les séminaires, formations, conseils et Coachings et à les mettre ainsi à disposition sous la forme d'une publication.*

*Nous sommes convaincus que cette «Toolbox» fournira aux cadres dirigeants ce dont ils ont besoin pour les soutenir dans leur vie quotidienne afin de réaliser les choses plus simplement et plus efficacement et donc à lancer quelques pistes de réflexion».*

Sue Rado

Rolf Rado

# Table des matières

<b>Gestion de soi</b> .....	9
ÉTAPE DE CARRIÈRE DE CADRE DIRIGEANT – Comment prendre en compte mon nouveau rôle de cadre dirigeant? .....	11
ACTIVITÉS DE DIRECTION – Qu’est-ce qui relève de mes tâches de dirigeant?.....	15
STYLES DE DIRECTION – Quel est le style parfait de direction? .....	21
EISENHOWER – Comment fixer logiquement les priorités?.....	23
PARETO – Comment créer la plus forte utilité? .....	27
PRINCIPE DES ALPES – Comment j’organise ma journée afin d’être efficace et efficient? .....	29
FENÊTRE JOHARI – Est-ce que mon image de moi-même et l’image que je ne connais pas sont concordantes? .....	31
ZONE DE CONFORT – Où prend place le développement personnel? .....	35
TYPOLOGIE HBDI DES INDIVIDUS – Quel est mon rythme et celui de mes semblables? .....	39
DATTE – Comment traiter rapidement un problème?.....	43
<b>Gestion des collaborateurs</b> .....	45
RÔLES – Quels sont les rôles que j’assume dans ma fonction de cadre dirigeant? .....	47
ENGAGEMENT DE COLLABORATEURS – À quoi veiller lors de l’engagement d’un collaborateur? .....	51
CHECK-LIST: INTRODUCTION – Comment gérer au mieux un nouveau collaborateur?.....	57
OBJECTIFS SMART – Comment fixer correctement des objectifs?.....	63
ENTRETIENS DE CONVENTION D’OBJECTIFS – Comment conduire les entretiens annuels de fixation des objectifs afin qu’ils soient appréciés de tout le monde? .....	65
DÉLÉGUER LE CQQCOQ – Comment déléguer efficacement? .....	71
CONTRÔLE – Comment déployer correctement des contrôles?.....	75
HIER-AUJOURD’HUI-DEMAIN – Comment indiquer à un collaborateur le besoin nécessaire de changement resp. de développement?.....	79
INSTRUMENTS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL – Quelles sont les possibilités de développer et de promouvoir un collaborateur au quotidien?.....	83
MODÈLE GROW – Comment coacher mes collaborateurs?.....	87
PHASES DE BURNOUT – Comment, en tant que supérieur hiérarchique, puis-je reconnaître qu’un collaborateur est en phase de Burnout? .....	91
<b>Gestion d’équipe</b> .....	95
PHASES DE L’ÉQUIPE – Quelles sont les phases que traverse mon groupe pour devenir une équipe? ....	97
DYNAMIQUE DE GROUPE – Qu’est-ce qui se passe chez moi dans l’équipe?.....	101
NIVEAUX DE REMONTÉE DE CONFLITS – Comment un conflit se constitue-t-il? .....	105
STRATÉGIES DE CONFLITS – Quelles sont les stratégies de résolution de conflits?.....	109

ENTRETIENS DE CONFLITS – Comment est-ce que je gère un entretien de conflit? .....	111
ANALYSE DE L'ÉQUIPE – Quels sont les points forts et les potentiels de mon équipe? .....	115
ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT D'ÉQUIPE – Comment puis-je développer mon équipe en tant qu'équipe? .....	121
ORIVE – Comment concevoir une formation de courte durée qui corresponde au temps investi? .....	125
<b>Communication, information, présentation</b> .....	129
POSITIONS DE BASE D'ANALYSE TRANSACTIONNELLE – Avec quelles attitudes j'aborde l'entretien? ..	131
FIL ROUGE D'ENTRETIEN – Comment vais-je préparer un entretien, quel est le déroulement logique, à quoi dois-je veiller en matière de direction d'entretien? .....	133
MODÈLE DE RETOUR D'INFORMATION – Comment donner un retour d'information constructif? .....	141
ÉCOUTER ACTIVEMENT PAR NIVEAU – Qu'est-ce qui fait partie de l'écoute active et quels sont les éventuels cas d'écoute? .....	145
MODÈLE EN 4 OREILLES/CÔTÉS (QUADRANT DES INFORMATIONS) – De quelle manière puis-je enregistrer une information? .....	149
TECHNIQUE DE QUESTIONNEMENT – Quels sont les types de questions les plus intelligents? .....	153
TECHNIQUE DE PRÉSENTATION – Comment concevoir une présentation intéressante? .....	157
ELEVATOR PITCH – Comment présenter les idées sous forme «vive» en peu de temps? .....	163
LES BESOINS PPPP DES INDIVIDUS – Comment formuler l'utilité d'une manière intelligente? .....	167
Technique d'opposition PFAC – Comment aborder souverainement une opposition? .....	169
TECHNIQUE DE SÉANCE – Comment créer des séances efficaces et effectives? .....	171
<b>Gestion de projets, du changement et des processus</b> .....	177
QUESTIONS DE DÉMARRAGE – Quelles sont les questions que je dois me poser avant le projet? .....	179
ORGANISATION DE PROJET – Comment organiser logiquement un projet? .....	183
PHASES DE PROJET ET PLANIFICATION – Dans quelles phases dois-je répartir un projet et comment les planifier? .....	185
MANDAT DE PROJET – Comment donner mandat pour lancer un projet? .....	189
ANALYSE DES STAKEHOLDERS – Qui dois-je intégrer dans un projet? .....	191
ANALYSE DE RISQUES – Comment apprécier le risque lié à un projet? .....	195
RAPPORT DE STATUT DE PROJET – Comment rendre compte sur l'état d'un projet? .....	197
MATRICE DE PORTEFEUILLE DE PROJET – Comment garder la vue d'ensemble sur l'état de plusieurs projets? .....	199
CHECK-LIST DES PROJETS – Quelles sont les tâches du chef de projet et qu'est-ce qui relève de quelle phase? .....	201
TYPOLOGIE DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE – Quelle est la culture de mon entreprise – et dans quelle direction l'orienter? .....	205
LA MAISON DU CHANGEMENT – Comment effectuer les changements pour qu'ils soient réussis? .....	209
VAGUE DU CHANGEMENT – Comment les changements sont-ils approchés? .....	213

VALLÉE DES LARMES – Comment réagissent les participants lors de changements? .....	217
DOMAINES DE CHANGEMENT – À quel niveau se déroulent les changements? .....	221
DOMAINES DE LA RÉSISTANCE – Comment naît la résistance et que puis-je faire contre? .....	223
GESTION DES PROCESSUS – Comment concevoir et optimiser des processus? .....	227
PDCA-ROUE DE DEMING/CYCLE DE SHEWHART – Comment concevoir un processus d'amélioration simple et continu?.....	233
<b>Finances</b> .....	235
FINANCES – Qu'est-ce que je dois maîtriser en termes de chiffres?.....	237
COMPTABILITÉ – Comment garder une vue d'ensemble sur les chiffres? .....	239
RATIOS – Quels sont les chiffres qui m'indiquent si nous allons dans la bonne direction? .....	243
RATIO DE LA LIQUIDITÉ – Quel est le ratio qui permet de s'assurer que l'argent ne sorte pas? .....	245
RATIO DE FINANCEMENT – Quels sont les ratios qui indiquent si vous êtes «financé de manière saine»?.....	247
RATIO DE L'INTENSITÉ DES IMMOBILISATIONS – Quel ratio indique si vous êtes fortement investi en actifs immobilisés?.....	249
RATIO DE COUVERTURE DES PLACEMENTS – Quels sont les ratios qui montrent comment nos actifs immobilisés sont financés? .....	251
RATIO DE RENTABILITÉ – Quels sont les ratios qui indiquent si l'on travaille de manière rentable?.....	253
RATIO RETURN ON INVESTMENT (ROI) – Quel ratio indique si un investissement est rentable?.....	255
RATIO DU CASH-FLOW – Quel ratio indique la puissance financière de l'entreprise? .....	257
DEMANDE A LA DIRECTION – Comment remettre une demande à la direction qui soit brève et explicite?.....	259
<b>Outils généraux de direction (marketing, psychologie, RH, divers)</b> .....	261
DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE – Où est-ce que je veux positionner mon entreprise?.....	263
ANALYSE SWOT – Quels sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les potentiels? .....	267
MATRICE DE DÉCISIONS – Comment me décider entre plusieurs variantes? .....	269
MATRICE DE DÉCISION AVEC PONDÉRATION – Comment pondérer les différents critères?.....	273
MÉTHODE K.O – Quelle méthode peut m'aider lorsqu'un seul critère de décision est un critère K.O? ..	277
ANALYSE DE SCÉNARIOS – En faveur de quel scénario dois-je me décider? .....	281
DOMAINES LOGIQUES – Comment trouver un nouvel angle de vue?.....	283
INTUITION – Est-ce que j'ai une bonne sensation lorsque je prends une décision? .....	287
PRINCIPE DE LA DÉCISION PAR BATEAU – Dans quelle mesure est-ce que je laisse mes collaborateurs décider eux-mêmes? .....	289
TRIANGLE DE LA MOTIVATION – Est-ce que je peux motiver mes collaborateurs en tant que supérieur hiérarchique? .....	291
MODÈLE DE L'ICEBERG – Comment fonctionnons-nous et communiquons-nous en tant qu'individus? .....	297

MODÈLE DE COMPÉTENCE – Quels sont les composants qui sont nécessaires pour votre métier? .....	301
TECHNIQUE DE CRÉATIVITÉ/BRAINSTORMING – Comment, trouver des idées créatives et originales dans un groupe? .....	305
TECHNIQUE DE CRÉATIVITÉ WORLD CAFÉ – Comment pouvons-nous aborder une question sous différentes perspectives? .....	307
TECHNIQUE DE CRÉATIVITÉ/PENSER EN 6 CHAPEAUX – Comment filtrer à partir d'un lot d'idées lesquelles sont les plus utiles et les mieux applicables?.....	309
TECHNIQUE DE CRÉATIVITÉ/MIND-MAPPING – Comment trouver des idées créatrices les plus « conformes sur le plan cérébral»? .....	311
<b>Le Package du Manager</b> .....	<b>313</b>



# Gestion de soi

## ÉTAPE DE CARRIÈRE DE CADRE DIRIGEANT

Comment prendre en compte mon nouveau rôle de cadre dirigeant? .....11

## ACTIVITÉS DE DIRECTION

Qu'est-ce qui relève de mes tâches de dirigeant?.....15

## STYLES DE DIRECTION

Quel est le style parfait de direction?.....21

## EISENHOWER

Comment fixer logiquement les priorités? .....23

## PARETO

Comment créer la plus forte utilité? .....27

## PRINCIPE DES ALPES

Comment j'organise ma journée afin d'être efficace et efficient? .....29

## FENÊTRE JOHARI

Est-ce que mon image de moi-même et l'image que je ne connais pas sont concordantes?.....31

## ZONE DE CONFORT

Où prend place le développement personnel? .....35

## TYPLOGIE HBDI DES INDIVIDUS

Quel est mon rythme et celui de mes semblables? .....39

## DATTE

Comment traiter rapidement un problème? .....43



# ÉTAPE DE CARRIÈRE DE CADRE DIRIGEANT

## Comment prendre en compte mon nouveau rôle de cadre dirigeant?

(Source: Axios)

### 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	
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'énerverment 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	Les 5 principes
Que dois-je faire?	Avec quoi déployer mes tâches?	Pour quelle raison le faire?
1. Déve er	1. Louanges 2. Réorientation 3. Critique 4. Descriptif des tâches orienté vers le résultat (DTOR) 5. Budget et contrôle	1. Assumer ses responsabi- lités 2. Orientation du résultat 3. Concentration sur les points forts 4. Ambiance positive dans l'entreprise 5. Entretien d'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

#### 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

### **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

### **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

### **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



**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****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

**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?»

**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

**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»

**Budget et contrôle:**

- Les chiffres – qu'on les aime ou qu'on les hait – 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

### 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

### 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

### 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

### 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

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

## DOMAINES D'APPLICATION



- Dès qu'une personne occupe un poste de commandement, la question se pose de savoir ce qui relève de son domaine d'activité. Ce modèle permet de fixer des priorités
- Des tâches importantes (ou d'autres) doivent être mentionnées dans un descriptif de poste à jour
- Les Inputs issus de ce modèle peuvent aussi être utilisés comme grille de base pour le développement des cadres resp. pour du Coaching
- Cette grille de base peut également constituer une base pour obtenir un retour d'information sur votre propre compétence de direction

## ASTUCES DE DÉPLOIEMENT



- Réfléchissez aux tâches qui sont des points forts pour vous – et où se situent vos potentiels. Fondamentalement, le principe applicable est celui de «renforcer ses points forts». Réfléchissez ainsi sur la manière dont vous pouvez déployer vos points forts de manière encore plus ciblée et les utiliser pour faire du propre marketing. Réfléchissez aussi au potentiel de développement que vous pouvez mobiliser par rapport à un problème dans votre poste actuel. Si cela devait déboucher sur de véritables problèmes, vous devrez trouver une manière de vous améliorer dans ce domaine
- Partez à la recherche d'outils qui vous font gagner du temps pour toutes les tâches et qui vous soutiennent dans votre vie quotidienne
- Réfléchissez au temps que vous consacrez à chacune des tâches – et si cela est suffisant. Ainsi, le thème du développement des collaborateurs ne bénéficie généralement que de très peu d'espace
- Adoptez une pondération par rapport à vos tâches (par exemple sous la forme de pourcentage dans le descriptif de poste) et abordez-la avec votre supérieur hiérarchique afin que vous soyez véritablement d'accord sur le domaine qui doit bénéficier de la plus grande partie de votre temps. Il est aussi intéressant, dans ce domaine, de recevoir un retour d'information de la part de votre propre équipe. Vous serez étonné de l'indication de votre équipe par rapport aux activités qui vous prennent le plus de temps
- Réfléchissez à la question de savoir ce dont vos collaborateurs bénéficient du fait qu'ils sont gérés par vous-même?
- Et pensez qu'il est de votre devoir, en tant que cadre dirigeant, de promouvoir et de diriger les gens