



livres 10 minutes

## Devenez le manager que vous auriez aimé avoir

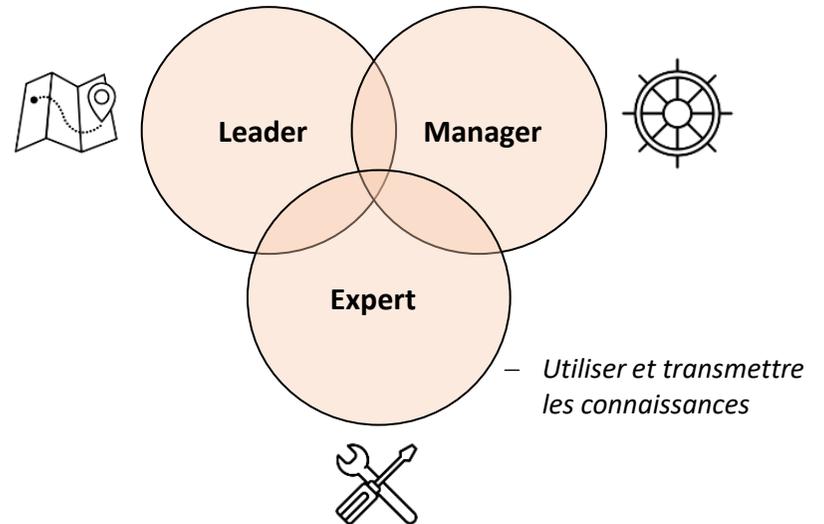
### 1 – Leader – Manager – Expert



Chaque cadre, quel que soit son niveau de responsabilité est à la fois leader, manager et expert

Qui sont les meilleurs cadres? Les leaders qui inspirent et façonnent le futur ou bien les managers qui développent les structures nécessaires à l'entreprise et s'assurent que leur équipe atteint les objectifs opérationnels qu'on lui a fixés? Il s'agit bien sûr d'une fausse polémique. Chaque cadre doit pouvoir remplir trois rôles: leader, manager et expert. Il est important de comprendre ce que chaque rôle signifie, et de savoir quand il est nécessaire de les assurer.

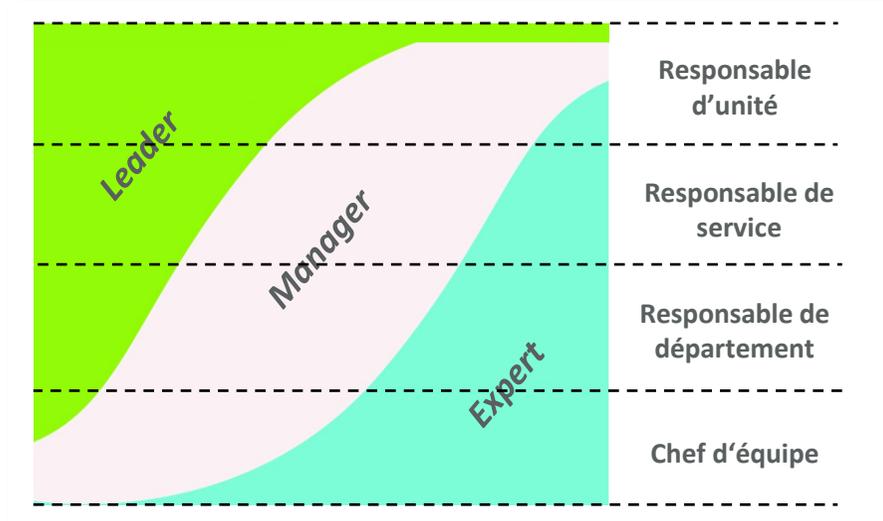
- Assurer la pérennité de la fonction
- Définir des ambitions
- Donner du sens au travail fourni
- Structurer le présent
- Définir des objectifs
- Assurer une action commune et coordonnée



Le but de ce livre est de vous aider à clarifier les rôles de votre fonction de cadre et savoir dans quels domaines vous devez vous développer, afin de devenir le manager que vous auriez aimé avoir.

Je ne présente pas de grandes théories, mais des outils simples et pragmatiques, que je décris en détail dans d'autres « livres 10-minutes ».

Bien sûr, le temps que vous devriez consacrer à chaque rôle dépend de votre position dans la hiérarchie ainsi que de la taille de votre société.



Mon expérience m'a appris que chaque niveau hiérarchique consacre trop peu de temps aux différents rôles de management: Un chef d'équipe devrait passer au moins 20% de son temps à manager son équipe, un responsable de département 10% à son rôle de leader. C'est malheureusement rarement le cas et les résultats de l'entreprise en souffrent.

### **Le Manager**

Lorsque vous êtes promu cadre, la première chose que l'on vous demande, c'est d'assurer la productivité de l'équipe que vous prenez en charge. Vous n'êtes plus seulement responsable de la réussite de vos objectifs, mais de ceux d'une équipe complète. Cela n'est possible que si vous la managez concrètement et au quotidien.

#### **Le rôle du manager**

Le manager a un seul rôle: Il est là pour s'assurer que les objectifs donnés à l'équipe soient atteints.

Toutes les tâches de management et de motivation d'équipe ne sont que des moyens pour remplir ce rôle de manière efficace. Cela peut sembler cynique mais une équipe bien managée est souvent une équipe satisfaite et épanouie dans son travail.

#### **Les principaux outils du manager**

Le manager a cinq outils principaux qui lui permettent de gérer de manière opérationnelle son équipe. Ces cinq outils, bien appliqués, changeront de manière spectaculaire l'efficacité de votre équipe. Leur simplicité font leur puissance.

##### *1 – Les réunions un-à-un*

C'est l'outil le plus important. Il permet de créer une relation professionnelle de qualité avec chacun de ses collaborateurs, de les aider à se développer et de gérer leur performance ainsi que celle de l'équipe. Un manager doit consacrer chaque semaine de 20 à 30 minutes à chacun de ses collaborateurs, en tête-à-tête. Pour les écouter surtout, les aider si nécessaire, leur donner des feedbacks réguliers et les guider dans l'atteinte des objectifs.

##### *2 – Le feedback*

Il permet de renforcer les comportements performants et de changer les comportements non performants. C'est l'outil principal de développement des collaborateurs et un prérequis pour une délégation réussie.

##### *3 – La délégation*

Les meilleurs managers sont ceux qui savent le mieux déléguer. La délégation est l'outil qui vous permet de vous focaliser sur les tâches auxquelles vous apportez la plus grande valeur ajoutée. Ce sont le plus souvent les tâches de management et quelques rares tâches d'expert.

##### *4 - Les réunions d'équipe de coordination*

Elle doivent être hebdomadaires, la semaine étant l'unité de temps naturelle de l'entreprise, et ne devraient pas dépasser une heure.

##### *5 – Les réunions d'équipes d'amélioration*

Une fois par mois ou au plus tard toutes les six semaines, l'équipe doit réfléchir sur sa façon de travailler et sur comment s'améliorer.

## Le Leader

Le manager gère le présent, le leader prépare l'avenir. Un cadre, quel que soit son niveau, doit savoir comment son unité doit se développer pour rester performante dans un environnement qui évolue. Sur un horizon de trois mois à un an pour un chef d'équipe, jusqu'à deux ou trois ans pour un chef de département ou de service, jusqu'à cinq ans pour un responsable d'unité.

### Le rôle du leader

Le rôle du leader est d'assurer la pérennité de l'unité dont il a la charge en l'adaptant aux changements de l'environnement (marché, technologie, pression concurrentielle, etc.)

### Les principaux outils du leader

La plupart des cadres ont plus un profil de manager qu'un profil de leader. Ils ne savent souvent pas comment structurer le futur de leur unité. Il y a cependant des outils très simples qui permettent de le faire.

### 1 – La mission de l'équipe ou de l'unité

La mission de l'unité décrit pourquoi celle-ci existe. La mission permet à l'équipe de rester focalisée sur ses tâches primordiales.

C'est en général une seule phrase. Souvent le leader y ajoute les tâches principales et dans quel état d'esprit (« coopératif », « flexible »,...) elles doivent être effectuées. Le tout ne doit jamais dépasser une demi-page A4.

### 2 - Les degrés de maturité

Cet outil très puissant est un simple tableau.

- Les colonnes sont des degrés de maturité prédéfinis, par exemple: « Initial » / « défini » / « performant » / « excellent »
- Les lignes sont les critères importants pour le développement de l'unité, par exemples les processus, les outils informatiques, les façons de travailler ensemble, ...

	Leader	Manager
<b>Rôle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la pérennité de l'unité dont il a la charge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer que l'équipe atteint les objectifs qui lui ont été fixés</li></ul>
<b>Tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Définir une vision et des ambitions, fournir une orientation</li><li>• Comprendre et anticiper les évolutions du marché, des technologies, etc. et définir les adaptations nécessaires dans l'unité dont il a la charge</li><li>• Donner du sens et des valeurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fixer des objectifs opérationnels</li><li>• Concevoir des systèmes de travail: Organisation, processus, rôles et responsabilités, ...</li><li>• Affecter et gérer les ressources</li><li>• Gérer et développer son équipe et ses collaborateurs</li></ul>
<b>Outils de management des hommes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion d'équipe stratégique</li><li>• Projets de développement de l'unité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunion d'équipe hebdomadaire de coordination</li><li>• Réunion d'équipe mensuelle d'amélioration</li><li>• Un-à-un</li><li>• Feedback</li><li>• Délégation</li></ul>
<b>Outils techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mission et vision</li><li>• Degrés de maturité</li><li>• Feuille de route (roadmap)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tableaux de bord et indicateurs opérationnels</li></ul>
<b>Attitude et compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• « Diriger depuis l'avenir ». Il doit se projeter dans l'avenir pour comprendre les adaptations nécessaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientation résultats</li><li>• Gestion des personnes</li></ul>

Chaque cellule décrit ce que cela signifie d'être à ce niveau de maturité pour le critère considéré. Vous pouvez voir un exemple de degrés de maturité pour une équipe dans mon livre 10-minutes « facteurs de succès d'une équipe »

### 3 – La feuille de route (roadmap)

Basée sur le tableau des degrés de maturité, la feuille de route établit simplement ce qui doit être atteint dans 3-6-9-12-18-24-36 mois pour assurer le développement de l'équipe.

### L'expert

Souvent, une personne est promue cadre car elle est le meilleur expert de son équipe: le meilleur vendeur, la meilleure comptable, ...

Cependant être cadre demande des qualités très différentes de celle d'un expert. Vous n'êtes plus responsable de vos seuls objectifs mais de ceux de votre équipe.

Un haut niveau d'expertise est souvent un danger pour un nouveau manager! L'erreur que commet ce nouveau cadre « expert » est d'attendre le même haut niveau d'expertise et d'efficacité de chacun de ses collaborateurs que le sien. Comme ce n'est pas le cas, il reprend, frustré, de plus en plus de tâches techniques car il les effectue plus rapidement et mieux que les membres de son équipe. De ce fait il se rassure, mais se met "hors-jeu" de sa fonction de manager: Il ne consacre plus suffisamment de temps et d'attention aux tâches de management. Les résultats de l'équipe régressent ... C'est un cercle vicieux.

Vous devez utiliser vos qualités d'expert pour transmettre votre savoir et aider vos subordonnés à réaliser les tâches techniques, pas pour les faire vous-même. De celui « qui sait faire » vous devenez celui « qui aide à faire ». Cela passe par un coaching (technique) de chaque membre de votre équipe.

Oui, au départ, la qualité des résultats vous décevra peut-être mais c'est la seule voie qui mène réellement au succès!

Je vous souhaite de devenir pour votre équipe le manager que vous auriez aimé avoir!

### Contact

Des questions? Des équipes à développer? Une transformation à gérer? N'hésitez pas à me contacter!



**Pierre Frot**

pierre@frot.de +49 179 703 17 85

Pierre Frot (MSc., MBA, Dipl. Psych.) est coach, team coach et spécialiste de la gestion du changement en entreprise.

Basé à Munich, Allemagne, il intervient sur des missions en français, anglais et allemand.

Retrouvez son parcours professionnel détaillé et ses compétences sur LinkedIn ou Xing.

**LinkedIn** **XING**

Retrouvez et téléchargez tous les livres 10-minutes sur mon site **www.frot.com**

