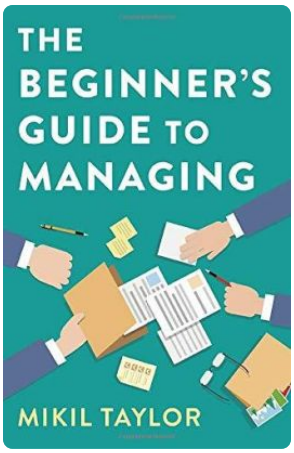
getabstract
compressed knowledge

Classement ?
8

Caractéristiques clés ?
Pratique
Aperçu
Niveau débutant



Acheter le livre ou le livre audio

Guide de management à l'intention des débutants

Comment réussir l'étape la plus difficile de votre carrière

(The Beginner's Guide to Managing)

Mikil Taylor • Business Books © 2021 • 160 pages

Leadership / Gestion d'équipe
Gestion d'entreprise / Concepts de management

Points à retenir

- Vous devez apprécier les personnes que vous dirigez.
- Lorsque vous créez une équipe, vous êtes responsable de ses procédures, de ses processus de travail et de sa culture.
- Hériter d'une équipe peut s'avérer complexe pour les managers novices.
- Votre vision en tant que leader détermine ce qu'implique la réussite pour votre équipe.
- Hiérarchisez les tâches de votre équipe, puis déléguez.
- Assumez la responsabilité des erreurs et veillez à ce que le mérite des réussites revienne à votre équipe.
- Aidez vos collaborateurs à développer leurs compétences et à progresser dans leur carrière.
- Même si les managers ne sont pas toujours respectés, les plus compétents d'entre eux ont un impact considérable pour leur entreprise.

Commentaires

Dans ce guide à l'usage des managers novices, Mikil Taylor propose un plan détaillé accessible, pratique et méthodique pour gagner en efficacité et en compétence. L'auteur s'inspire de son expérience en tant que jeune manager, mais aussi de ses erreurs et des enseignements qu'il en a tirés, pour fournir aux néophytes les notions fondamentales qu'ils devront développer, eux et leurs équipes. Taylor précise toutefois que se contenter d'assimiler ces informations ne suffit pas et conseille aux lecteurs de se tenir prêts et disposés à mettre en pratique ces idées.

Résumé

Vous devez apprécier les personnes que vous dirigez.

En tant que nouveau manager, vous devrez partir de zéro. Certes, vous êtes conscient que diriger une équipe est difficile, mais vous pouvez toutefois commencer votre aventure managériale sur de bonnes bases. Vous devez également tenir compte du fait que les compétences professionnelles qui vous ont mené à un poste de direction deviendront rapidement obsolètes, car elles ne sont pas axées sur la gestion de personnes. C'est maintenant l'aptitude que vous devez maîtriser.

> *« Les habitudes que vous adoptez maintenant se pérenniseront et feront partie de votre style de management. C'est pourquoi il vaut mieux s'assurer qu'elles soient positives et non négatives. »*

Les managers talentueux s'efforcent dès le départ d'exercer une influence positive sur leurs collaborateurs. Apprenez à traiter avec considération les personnes que vous dirigez. Soyez bienveillant. Faites-leur savoir que vous les soutenez. Concentrez votre attention sur eux et non sur vous. Si vous ne leur montrez pas que vous les appréciez, vous serez incapable de communiquer avec eux. Si vous ne leur faites pas confiance, ils se méfieront de vous.

Lorsque vous créez une équipe, vous êtes responsable de ses procédures, de ses processus de travail et de sa culture.

Lors de la création de votre équipe, assurez-vous que vos nouveaux employés sont prêts à progresser ensemble dans la même direction afin d'atteindre leurs objectifs communs. Ils doivent en outre développer une compréhension mutuelle des objectifs de l'équipe et de la manière de les réaliser. Lorsque vous mettez une équipe sur pied, sa culture dépend de vous dans une large mesure. Concevez des plans et des procédures réalisables afin de permettre à votre équipe de fonctionner conformément aux normes de l'entreprise et de remettre son travail dans les temps et dans le format voulu. Assurez-vous que les procédures établies sont claires et aisément assimilables par vos collaborateurs. Vos processus devraient faciliter leur travail, et non l'entraver.

> *« Les personnes que vous recrutez jouent un rôle extrêmement important. »*

La première personne que vous recrutez pour votre équipe doit être capable de devenir votre bras droit et de servir de « caisse de résonance » pour votre stratégie et vos idées. Cette personne aura une influence déterminante sur votre équipe, c'est pourquoi vous devez en permanence faire des choix judicieux en matière de recrutement. En tant que manager d'équipe, vous n'êtes performant que si vous vous entourez des bonnes personnes. Rappelez-vous que vous n'êtes plus l'exécutant. Ce sont vos collaborateurs qui assument ce rôle, tandis que vous endosserez celui de coach et de médiateur. Laissez vos employés faire leur travail pendant que vous les encadrez.

Hériter d'une équipe peut s'avérer complexe pour les managers novices.

La plupart du temps, les managers fraîchement promus ont la lourde tâche de reprendre les équipes de responsables précédents. La première règle dans ce cas consiste à cesser de vous préoccuper du travail. Laissez vos collaborateurs s'en charger pendant que vous vous attacherez à les connaître et à les comprendre.

> *« L'un des aspects les plus importants dans la gestion d'une équipe consiste à orienter ses membres dans la bonne direction. De nombreux managers novices échouent à s'assurer que leur équipe est prête sur le plan mental à suivre cette direction. »*

Organisez des réunions individuelles de 30 minutes avec chacun des membres de l'équipe. N'hésitez pas à les interroger afin d'en savoir plus sur leur méthode de travail préférée, sur leur manière d'appréhender leurs tâches ainsi que sur leur vie et leurs objectifs. Après avoir tissé des liens personnels avec vos collaborateurs, vous pourrez commencer à mettre en place les changements, mais en douceur. Les collaborateurs qui travaillent déjà ensemble efficacement éprouveront du ressentiment si un nouveau manager leur impose de nombreux changements. Pour mettre en place des changements durables auxquels vos employés adhéreront, veillez à inclure ces derniers dans le processus de planification. Ceux qui se sentent exclus pourraient tenter de saboter votre nouvelle stratégie.

Votre vision en tant que leader détermine ce qu'implique la réussite pour votre équipe.

Développez une vision susceptible de montrer aux membres de votre équipe en quoi celle-ci consiste, dans quelle direction elle doit s'orienter, ce dont elle a besoin pour y parvenir et pourquoi. Si vous ne collaborez pas avec votre équipe pour développer une perspective, une orientation et des objectifs clairs, vos collaborateurs auront des difficultés à progresser.

> *« L'une des choses les plus importantes que vous puissiez faire en tant que leader est d'informer tout le monde de ce que vous visez. Non seulement vous devez indiquer clairement la direction pour votre propre intérêt, mais également dans l'intérêt de l'équipe qui attend de vous que vous la guidiez. »*

Alignez votre vision et vos objectifs sur les capacités de votre équipe. Si vous disposez de collaborateurs brillants, votre équipe sera à même d'atteindre des objectifs élevés. Si vous devez former des collaborateurs moins expérimentés, veillez à modérer votre ambition. Tout dépend de votre choix de vision. Veillez à ne pas désorienter et démoraliser vos troupes en passant continuellement d'une vision et d'un objectif à l'autre.

Collaborez de manière consciencieuse avec votre équipe pour identifier les objectifs les plus profitables, annoncez-les et tenez-vous-y.

Hiérarchisez les tâches de votre équipe, puis déléguez.

Le temps limité dont dispose votre équipe pour réaliser son travail constitue son bien le plus précieux. Veillez à hiérarchiser les projets et les tâches de vos collaborateurs afin de pouvoir planifier leur emploi du temps. Demandez-leur d'abord de se concentrer sur les activités les plus importantes, celles qui requièrent le plus de temps et d'attention.

> *« Le management est souvent une tâche ingrate : vous subissez des critiques si les choses tournent mal et aucune reconnaissance si tout se passe bien. »*

Donnez la priorité aux tâches et aux projets les plus importants et reléguez au second plan les tâches de moindre importance. Après avoir hiérarchisé les tâches, veillez à les déléguer – une démarche délicate pour tout manager fraîchement promu. Identifiez le point d'équilibre entre micromanagement et autonomisation. Les managers novices qui ne parviennent pas à trouver ce juste milieu ne réussiront pas à déléguer de manière adéquate. Les managers qui savent déléguer confient à leurs collaborateurs des tâches à la fois simples et complexes, et au besoin, expliquent comment les mener à bien.

Assumez la responsabilité des erreurs et veillez à ce que le mérite des réussites revienne à votre équipe.

Personne, y compris les membres de votre équipe, n'est à l'abri d'une bévue. Si l'un de vos collaborateurs commet une erreur qui impacte l'entreprise et si un supérieur hiérarchique souhaite sanctionner cette personne, la chose la plus simple consisterait à le ou la dénoncer pour qu'il ou elle se fasse réprimander. Toutefois, agir ainsi constituerait une maladresse qui pourrait avoir des conséquences négatives à long terme. En effet, vous êtes responsables des actes de vos collaborateurs, quels qu'ils soient. Si une erreur est commise par la faute de votre équipe, votre responsabilité est en jeu. Acceptez les reproches et œuvrez avec votre équipe pour éviter que cela se reproduise.

> *« Vous devez vraiment être convaincu de votre responsabilité dans les erreurs commises par votre équipe. L'accepter avec sérieux vaut mieux que le reconnaître du bout des lèvres… vous gagnerez en efficacité si vous l'internalisez et acceptez les critiques pour vos erreurs. »*

De même, si votre équipe vit un événement positif, ne vous octroyez pas le mérite de la réussite. Faites l'éloge de vos collaborateurs et félicitez-les. C'est ainsi que vous parviendrez à gagner leur loyauté et leur respect, et à maintenir l'enthousiasme et l'engagement au sein de l'équipe.

Aidez vos collaborateurs à développer leurs compétences et à progresser dans leur carrière.

Tout le monde peut apprendre à être performant, y compris les membres de votre équipe. Vous êtes tenu de les aider à s'améliorer grâce au coaching et à la formation.

« Le management a tendance à mettre en lumière chacune de vos faiblesses et à le faire au moment le moins opportun. »

Étudiez avec attention chacun de vos collaborateurs afin d'identifier ce que chacun aime faire, ce qui le ou la motive et dans quels domaines il ou elle souhaite s'améliorer. Prenez les initiatives nécessaires pour les aider. Demandez-leur directement quel aspect de leur travail les motive. Pour chacun et chacune, veillez à axer votre démarche de progression de carrière sur les domaines qu'il ou elle a sélectionnés. En tant que manager novice, tenez compte des conseils suivants :

- **Devenir l'exemple à suivre** : vous avez été brillant dans votre ancien poste, c'est pourquoi vous avez été promu. Désormais, vous êtes tenu de vous conformer à des standards plus exigeants. Vous serez en mauvaise posture si vos collaborateurs ne sont pas efficaces. Aidez-les à s'améliorer en montrant l'exemple à suivre. Adoptez le comportement que vous souhaiteriez les voir imiter.
- **Organiser des entretiens individuels** : planifier des entretiens réguliers avec chacun de vos collaborateurs est essentiel à la réussite de votre équipe et à votre réussite en tant que manager fraîchement promu. Veillez à rencontrer chacun et chacune durant une heure deux fois par mois. Pendant l'entretien, obtenez un engagement envers une tâche spécifique et faites un suivi lors de la séance suivante. Les entretiens individuels sont d'une efficacité redoutable, c'est pourquoi vous devez les envisager comme votre « arme secrète » dans l'exercice du management.
- **Tempérer les dissensions au sein de l'équipe** : le moral de l'équipe est affecté par les conflits entre collaborateurs. La nature humaine veut que, tôt ou tard, des désaccords apparaissent. Soyez ferme et empêchez ou stoppez les querelles. Ne tolérez pas l'indiscipline et efforcez-vous plutôt de jouer le rôle de médiateur pour aider vos collaborateurs à régler leur différend.
- **Diriger un collaborateur qui dispose de compétences que vous n'avez pas** : comment gérer un employé ou une équipe qui dispose d'une expertise qui vous fait défaut ? Commencez par faire preuve d'humilité et veillez à acquérir les rudiments du domaine technique en question. Ne laissez pas votre manque d'expérience entraver l'exercice de votre véritable responsabilité, à savoir gérer votre équipe et assurer sa productivité, et non la conseiller sur des questions techniques. Vous n'êtes pas le technicien en chef, mais plutôt le leader aux commandes.
- **Gérer les mauvais résultats** : s'efforcer de corriger le comportement négatif d'un collaborateur peut se révéler stressant et difficile. Ne cherchez pas à adopter systématiquement la manière de faire d'un manager précédent. Veillez plutôt à traiter la personne incriminée avec respect et bienveillance. Votre objectif consiste à obtenir une amélioration et non à critiquer, embarrasser ou humilier un collaborateur qui a pris du retard dans la réalisation de ses objectifs.
- **Stabiliser les points faibles** : admettez que personne, y compris vous-même, n'est parfait. Reconnaissez vos défauts. Ne soyez pas victime du « syndrome de l'imposteur », cette impression angoissante de ne pas disposer des compétences suffisantes pour votre nouvelle fonction managériale. Ayez confiance en vos capacités et dans le jugement de ceux qui vous ont promu. Identifiez et améliorez vos points faibles.
- **Apprendre de vos erreurs** : tout le monde commet des erreurs et vous n'y échapperez pas. Efforcez-vous de ne pas répéter deux fois la même et ne cherchez en aucun cas à vous défausser sur d'autres.
- **Réfléchir à votre successeur** : même si vous venez à peine d'être promu en tant que manager, n'attendez pas trop avant de former un collaborateur capable de reprendre votre poste. Élaborer un plan de succession est une démarche judicieuse qui impressionnera vos supérieurs. La personne que vous identi-

fierez pour reprendre le poste devrait faire preuve de maturité et d'intégrité, être innovante, responsable, travailleuse et déterminée. Désignez une personne qui répond à ces critères.

Même si les managers ne sont pas toujours respectés, les plus compétents d'entre eux ont un impact considérable pour leur entreprise.

Dans la culture moderne, le management souffre généralement d'une image négative. Aucun jeune ne veut devenir manager d'un groupe de Rock. Il préfèrera se produire sur scène plutôt que se retrouver à gérer les formalités administratives en coulisses. Dans presque tous les films ou les romans, le manager n'est qu'un personnage accessoire et jamais le héros.

> *« La meilleure manière de devenir un bon manager consiste à essayer d'être un bon manager. »*

Au vu de cette image négative, pourquoi vouloir devenir manager ? Au premier abord, la plupart des individus apprécient l'idée d'être promus et d'obtenir davantage de notoriété, de pouvoir et d'argent. Toutefois, peu d'entre eux sont réellement prêts à assumer l'exercice complexe du leadership. Le management peut parfois être une tâche ingrate. En effet, les managers doivent faire face à la pression, aux critiques et aux reproches alors que de leur côté, ils doivent féliciter les autres et leur faire des éloges. En outre, maîtriser des compétences managériales et développer la vision requise peut prendre des années. Nombreux sont ceux qui ne souhaitent pas faire ces efforts.

Cependant, les individus qui font preuve d'assurance, d'énergie, d'ambition et de force mentale peuvent devenir de brillants managers, peu importe le temps ou les efforts nécessaires. Ceux qui démontrent ces aptitudes et la volonté de les mettre en pratique avec vision et intelligence connaissent la réussite et sont un atout pour leur entreprise. Pour vous encourager à tenir bon dans le périple qui fera de vous un manager talentueux, sachez que le management offre des opportunités extraordinaires, non seulement de gagner de l'argent et d'obtenir un statut, mais également d'aider d'autres individus et de créer des équipes qui contribuent à la réussite de votre entreprise.

À propos de l'auteur

Mikil Taylor est vice-président du département des sciences analytiques de Healthcare Bluebook à Nashville.

Avez-vous aimé ce résumé ?
Acheter le livre ou le livre audio
http://getab.li/44214

Ce document est destiné être utilisé par Tesco employés.

getAbstract assume l'entière responsabilité éditoriale de ce résumé dans sa totalité. Les droits d'auteurs et de publications sont reconnus. Tous droits réservés. Toute reproduction, transmission ou transcription intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, de ce résumé est illicite et ne peut être réalisée sans le consentement préalable écrit de getAbstract AG (Suisse).