

*Enfin un livre de management
qui ne donne pas l'impression d'être idiot !*

Le Management **POUR** **LES NULS**

Nouvelle édition

À mettre
entre toutes
les mains !

*Un outil précieux
pour les managers
dynamiques !*



Bob Nelson
Peter Economy

Le Management

POUR
LES NULS

Le Management

POUR
LES NULS

Bob Nelson

Peter Economy

FIRST
 Editions

Le Management pour les Nuls

Titre de l'édition américaine : Managing for Dummies, 2nd edition

Publié par

Wiley Publishing, Inc.

111 River Street

Hoboken, NJ 07030 – 5774

USA

Copyright © 2003 Wiley Publishing, Inc.

Pour les Nuls est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

For Dummies est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

© Éditions First, 2007 pour l'édition française. Publiée en accord avec Wiley Publishing, Inc.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

ISBN 9782876919524

Dépôt légal : 3^e trimestre 2004

ISBN numérique : 9782754034159

Traduction : Anne-Carole Grillot

Production : Emmanuelle Clément

Mise en page : KN Conception

Éditions First

60, rue Mazarine

75006 Paris – France

e-mail : firstinfo@efirst.com

www.editionsfirst.fr

Sommaire



<i>Préface</i>	<i>1</i>
-----------------------------	-----------------

<i>Introduction</i>	<i>3</i>
----------------------------------	-----------------

Pourquoi vous avez besoin de ce livre	4
Comment utiliser ce livre	4
Aperçu des différentes parties de ce livre.....	5
Première partie : Alors vous voulez être manager ?	5
Deuxième partie : Diriger les autres.....	5
Troisième partie : Obtenir des résultats	6
Quatrième partie : Travailler avec les autres	6
Cinquième partie : Coups durs pour les managers.....	6
Sixième partie : Outils et techniques de management	6
Septième partie : La partie des dix.....	7
Icônes utilisées dans cet ouvrage	7
Par où commencer	8

<i>Première partie : Alors vous voulez être manager ?</i>	<i>9</i>
--	-----------------

Chapitre 1 : Vous êtes manager – par où commencer ?	11
--	-----------

Les différents styles de management	11
Le management à la dure.....	13
Le management laxiste.....	13
Le compromis idéal	14
Les rafistolages de dernière minute ne tiennent pas.....	15
Le défi du management	16
Les anciennes règles ne s'appliquent plus.....	17
Le nouvel environnement économique	18
Une nouvelle armée	19
Une confiance totale	20
Les nouvelles fonctions du manager	21
Donner de l'énergie	22
Pratiquer l' <i>empowerment</i>	22
Soutenir	24
Communiquer	25
Les premiers pas vers la fonction de manager	26
Observez et écoutez	26
Agissez et apprenez	28



Chapitre 2 : Déléguer sans difficulté31

La délégation : l'outil n° 1 du manager	32
Les mythes à propos de la délégation	33
Mythe n° 1 : vous ne pouvez pas faire confiance à vos employés.....	34
Mythe n° 2 : lorsque vous déléguez, vous ne contrôlez plus les résultats	34
Mythe n° 3 : vous êtes le seul à détenir toutes les réponses	35
Mythe n° 4 : vous travaillez plus rapidement seul	36
Mythe n° 5 : la délégation réduit votre autorité	36
Mythe n° 6 : toute la reconnaissance de vos supérieurs ira à vos employés	37
Mythe n° 7 : la délégation réduit votre flexibilité	37
Mythe n° 8 : vos employés sont trop occupés	38
Mythe n° 9 : vos employés n'ont pas une vision d'ensemble.....	38
Faites confiance à vos employés	39
Les six étapes de la délégation	39
Déléguer ou ne pas déléguer ?	40
Tâches à déléguer en priorité.....	40
Tâches à ne pas déléguer	42
Effectuez un suivi non intrusif.....	43

Chapitre 3 : Devenir un leader47

Les différences entre le management et le leadership	48
Le rôle du leader	49
Inciter à l'action	49
Communiquer	50
Soutenir et encourager	51
Les principales qualités du leader.....	52
Optimisme	54
Confiance	54
Intégrité	55
Esprit de décision	56
Le leadership partagé	56

Deuxième partie : Diriger les autres61

Chapitre 4 : Recruter : une décision lourde de conséquences63

Définir le profil de vos nouveaux employés	64
Définir le profil du poste	65
Trouver des candidats intéressants	66
Faire passer des entretiens	68
Poser les bonnes questions	68
Ce qu'il faut faire	69
Ce qu'il ne faut pas faire	71

Évaluer les candidats	72
Vérifier les références des candidats	72
Revoir vos notes	74
Faire passer un deuxième (ou un troisième) entretien	74
Recruter le meilleur (et abandonner les autres)	75
Soyez objectif	75
Faites confiance à votre instinct	76
Après l'offre	76
Chapitre 5 : Motiver les salariés	79
Le plus universel des principes de management	80
Ce n'est pas aussi simple qu'il y paraît	80
La motivation neutre	81
Qu'est-ce qui motive les salariés ?	82
Créer un environnement positif	83
Élaborer un plan	84
Que faut-il récompenser ?	85
Commencez par les aspects positifs	86
Attachez de l'importance aux détails	87
L'argent n'est pas le principal facteur de motivation	88
La rémunération est un droit	88
Lorsque la récompense devient un dû	89
Qu'est-ce qui motive les salariés d'aujourd'hui ?	90
Vous détenez la clé de la motivation de vos employés	91
Chapitre 6 : Être un bon coach	93
Qu'est-ce qu'un coach ?	94
La version courte du coaching	96
Le coaching : métaphore sportive	97
Le rôle du coach dans les étapes décisives	97
Transformer les étapes décisives en succès	98
Aider vos employés à franchir des étapes décisives	98
Les outils du coach	100
<i>Troisième partie : Obtenir des résultats</i>	<i>103</i>
Chapitre 7 : Fixer des objectifs facilement	105
Si vous ne savez pas où vous allez, comment saurez-vous que vous y êtes arrivé ?	106
Objectifs SMART	108
Définir des objectifs : le mieux est l'ennemi du bien	110
Transmettre les objectifs de la société	112
Jongler avec les priorités : gardez l'œil sur la bonne balle	115
Utiliser votre pouvoir pour atteindre vos objectifs	117

Chapitre 8 : Effectuer un suivi des performances121

Suivre la progression de vos employés	122
Mettre au point un système de suivi des performances	124
Fixer des échéances	124
Engager des actions	125
Hiérarchiser les actions	126
Définir un calendrier	126
Mettre votre système de suivi des performances en pratique	127
Cas n° 1 : remise à niveau	127
Cas n° 2 : des employés disponibles à 100 %	129
Réaliser un graphique	130
Histogramme à lignes	131
Organigramme	132
Ordinogramme	133
Évaluer les résultats	134

Chapitre 9 : Maîtriser l'évaluation des performances137

Évaluation des performances : pour quoi faire ?	137
Le processus d'évaluation des performances	139
Les erreurs courantes en matière d'évaluation	141
Pourquoi certaines évaluations tournent mal	142
Évitez les pièges	143
Au secours, on m'agresse !	143
Pour éviter les surprises, préparez-vous	144

Quatrième partie : Travailler avec les autres..... 147**Chapitre 10 : Faire passer votre message149**

Communication : la pierre angulaire de l'entreprise.....	150
La technologie au service de la communication	151
Plus rapide, plus flexible et plus compétitif	153
Fax et courrier électronique	154
Ordinateurs portables et assistants numériques personnels	155
Messagerie vocale et pagers	156
Téléphones portables et numéros verts	157
Vidéoconférence et réunions virtuelles	158
Écouter	159
Le pouvoir de la communication écrite	161
Faire des présentations	162
Préparer votre présentation	162
Une image vaut un millier de mots	163
Effectuer votre présentation	166

Chapitre 11 : Travailler en équipe	169
L'obsolescence de la hiérarchie	170
La réduction du personnel	170
L'évolution vers la coopération	171
L'empowerment	172
La valeur de l' <i>empowerment</i>	173
Et la qualité dans tout cela ?	174
Les avantages des équipes	174
Petites et rapides	174
Innovatrices et adaptables	175
Créer et supporter vos équipes	175
Équipes formelles	176
Équipes informelles	176
Équipes autonomes	177
La réalité actuelle	178
Les équipes et les nouvelles technologies	180
Réunions : mettre les équipes au travail	181
Des réunions utiles	181
Qu'est-ce qui rend les réunions inefficaces ?	182
Les huit clés d'une réunion réussie	183
Chapitre 12 : Diriger des employés virtuels	187
Un nouveau genre d'employés dans l'entreprise	188
Êtes-vous prêt à accueillir des employés virtuels ?	188
L'évolution de la culture de l'entreprise	189
Le management à distance	190
Le management dans le cadre d'horaires flexibles	191
Le télétravail : mode ou phénomène de société ?	193
Chapitre 13 : Éthique et politique au bureau	197
L'éthique et vous	198
Qu'est-ce que l'éthique ?	198
Rédiger un code déontologique	199
Respecter la déontologie	201
Évaluer votre environnement politique	202
Connaître l'environnement politique de votre société	202
Identifier les acteurs clés	203
Redessiner l'organigramme de votre société	205
Les ficelles de la communication	207
Croire ce que vous voyez et non ce que l'on vous dit	207
Lire entre les lignes	208
Vérifier l'information	209
Les règles tacites de la politique	210
Soyez aimable avec les autres	211
Ne négligez pas les intérêts personnels	212
Restez prudent dans les cocktails	212
Managez votre manager	213

Progresser avec l'aide d'un mentor	214
Soyez digne de confiance	214
Comment vous protéger ?	214
Conservez des preuves	215
Ne faites pas de promesses que vous ne pouvez pas tenir	215
Ne soyez pas transparent	216

Cinquième partie : Coups durs pour les managers217

Chapitre 14 : Gérer le changement219

Pourquoi se presser ?	219
Distinguer l'urgence de la gestion des crises	220
Identifier et gérer les crises	220
Le changement est inévitable	222
Les quatre étapes du changement	222
Combattez-vous le changement ?	223
Le changement nous concerne tous	225
Encourager l'initiative	226
Quand tout le reste échoue	227

Chapitre 15 : Discipliner les employés : le bâton et la carotte229

Discipliner vos employés	230
Basez-vous sur les performances et non sur la personnalité	232
La discipline à deux vitesses	233
Problèmes de performances : la première vitesse	234
Problèmes de comportement : la seconde vitesse	235
Les cinq composantes de la discipline	237
Décrire le problème	237
Montrer les répercussions sur l'équipe	238
Indiquer les mesures à prendre	238
Prévenir des risques	239
Apporter un soutien émotionnel	239
Rassembler le tout	240
Élaborer un plan d'amélioration	240
Mettre en œuvre le plan d'amélioration	242

Chapitre 16 :

Trop peu, trop tard ! La résiliation du contrat de travail245

Les différents types de résiliation du contrat de travail	246
La résiliation volontaire du contrat de travail	246
La résiliation involontaire du contrat de travail	247
Effectuer une série de licenciements économiques	250
Prudence avant de licencier un employé	252
Licencier un employé en trois étapes	253
Quel est le meilleur moment pour licencier ?	256

Chapitre 17 : Prendre soin du numéro un257

Concilier vie professionnelle et vie privée	258
Récolter les fruits d'une vie équilibrée	258
Rendre l'entreprise plus flexible	259
Éviter de devenir boulomaniaque	260
Identifier les symptômes du stress	262
Gérer votre stress	263
Changer ce que vous pouvez changer	264
Accepter ce que vous ne pouvez pas changer	265
Exercices de réduction du stress	267

Sixième partie : Outils et techniques de management....269**Chapitre 18 :****Budgétisation, comptabilité et autres activités financières271**

Le monde merveilleux des budgets	272
Dresser un budget	274
Sortir un lapin de votre chapeau ou autres astuces budgétaires	276
Manœuvres budgétaires à découvert	278
Rester dans les limites du budget	279
Les principes de base de la comptabilité	280
L'équation comptable	280
Comptabilité en partie double	284
Les principaux états financiers	284
Le bilan	286
Le compte de résultat	286
L'état de la trésorerie	288

Chapitre 19 : Maîtriser la technologie293

Utiliser la technologie à votre avantage	294
Bien connaître votre société	294
Avoir un avantage technologique	294
Élaborer un programme	295
Demander de l'aide	296
Peser le pour et le contre de la technologie	296
Améliorer la rentabilité et la productivité	298
Optimiser la technologie de l'information	300
Avoir un programme (et le respecter)	301

Chapitre 20 : Développer les compétences des salariés303

Pourquoi aider vos employés à développer leurs compétences ?	304
Élaborer des plans d'évolution de carrière	306
Aider vos employés à développer leurs compétences	308
Trouvez un mentor et soyez un mentor	311
Le développement des compétences et la réduction du personnel.....	312

Chapitre 21 : Suivre les dernières tendances du management315

Faire un retour aux sources	316
Créer une société apprenante	317
Déhiérarchiser l'entreprise	318
Jouer la transparence	319
Adopter la méthode Six Sigma	320

Septième partie : La partie des dix323**Chapitre 22 : Dix erreurs de management courantes325**

Ne pas faire la transition entre technicien et manager	325
Ne pas déléguer	326
Ne pas fixer d'objectifs à vos employés	326
Ne pas communiquer	327
Ne pas apprendre	327
Résister au changement	328
Ne pas consacrer de temps à vos employés	328
Ne pas exprimer votre reconnaissance à vos employés	328
Choisir la solution de facilité	329
Vous prendre trop au sérieux	329

Chapitre 23 :**Dix moyens d'exprimer votre reconnaissance à vos employés ...331**

Soutien et implication	331
Remerciements en personne	332
Autonomie et autorité	332
Horaires flexibles	332
Apprentissage et développement	333
Disponibilité du manager	333
Félicitations par écrit	334
Félicitations par courrier électronique	334
Félicitations en public	334
Primes et autres récompenses financières	335

Bibliographie337***Index alphabétique339***

Préface

La première fois que j'ai entendu parler du *Management pour les Nuls*, je dois admettre que je n'ai pas été emballé. Tous les managers que je connais sont loin d'être nuls. Ils seraient plutôt bardés de diplômes, bosseurs, intelligents : bref, à des années-lumière de la nullité.

Puis, j'ai eu l'occasion de voir ce livre de plus près. Aussitôt, l'enthousiasme a remplacé les doutes. La pratique du management, ramenée à ses principes de base, y était présentée de façon vivante, drôle et efficace. J'avais entre les mains un condensé de toute la littérature managériale : un guide permettant de trouver facilement ce dont on a besoin, quand on en a besoin. Et je me suis dit : « Enfin un livre sur le management qui ne donne pas l'impression d'être idiot ! »

En fin de compte, cela n'a rien de surprenant. J'ai travaillé avec Bob Nelson pendant plus de dix ans et je suis bien placé pour savoir qu'il est capable de construire une équipe et d'obtenir des résultats. Il a toujours eu un talent incontestable pour parler du management de façon claire et efficace. Ses qualités composent un cocktail détonant pour un écrivain puisqu'il est à la fois un observateur rusé et un homme de terrain qualifié. Le fruit de son travail avec Peter Economy est aussi pertinent qu'accessible. Les deux auteurs ont assimilé toutes les pratiques et activités liées au management pour les restituer sous la forme d'un guide complet et facile à consulter. Résultat : on apprend en s'amusant.

Si la clarté est une vertu, Bob et Peter doivent en être les saints patrons. Ils l'ont largement démontré en dévoilant les secrets du management. Et il était temps, si l'on en juge par la complexité de l'environnement économique mondial et la rapidité avec laquelle il évolue.

Merci pour ce don aux managers du monde entier ! Voilà un livre que je serai heureux d'offrir à ceux que je souhaite voir réussir entre tous.

Ken Blanchard, coauteur.

Le Manager minute

Introduction

Félicitations ! Vous venez de faire un choix judicieux, grâce auquel vous allez découvrir une toute nouvelle approche du management. Si vous avez déjà lu des livres sur ce sujet, vous avez certainement remarqué que la plupart se rangent dans l'une ou l'autre des deux catégories suivantes : 1) pavé mortellement ennuyeux aux vertus soporifiques pouvant servir de presse-papiers ; 2) ramassis de platitudes recyclées derrière un subtil jargon de psy, qui en jette sur le papier mais s'avère d'une vanité abyssale sur le terrain.

Le Management pour les Nuls, 2^e édition, est vraiment différent. D'abord, c'est un livre drôle. Notre approche reflète notre conviction que le management n'est pas forcément rébarbatif. Il n'est pas impossible de travailler en s'amusant. Au contraire, nous vous aiderons même à garder le sens de l'humour face aux défis prétendument insurmontables auxquels tous les managers sont confrontés un jour ou l'autre. Bien sûr, il vous arrivera d'être mis à l'épreuve et de devoir repousser vos limites. Cela dit, le plus souvent, les joies du management (développer les compétences d'un employé, contribuer à l'obtention d'un nouveau client, accomplir une mission importante, etc.) vous procureront un sentiment d'accomplissement que vous ne pouvez même pas imaginer.

Les livres sur le management semblent également avoir une durée de vie éphémère. Qu'on le veuille ou non, de nombreux managers sont influencés par la tendance du moment. Or, dans *Le Management pour les Nuls*, nous dépassons les phénomènes de mode pour apporter des solutions éprouvées à des problèmes couramment rencontrés par tous les managers : des solutions qui défient le temps et l'adversité. Pas de jargon obscur – uniquement des réponses pratiques à des problèmes de tous les jours.

Le Management pour les Nuls redéfinit les règles. Ce livre offre un panorama complet des principes fondamentaux du management de façon drôle et intéressante. Il n'est ni soporifique ni vain. Nous savons, pour en avoir fait l'expérience nous-mêmes, que le management peut être une tâche intimidante. Les nouveaux managers, surtout ceux qui sont promus à ce poste pour leur expertise technique, ne savent souvent pas ce qu'ils doivent faire. Ne vous inquiétez pas. Détendez-vous. Vous avez de l'aide à portée de main.

Pourquoi vous avez besoin de ce livre

Le Management pour les Nuls, 2^e édition, est parfait pour les managers de tous les niveaux. Si vous débutez dans cette fonction, vous y trouverez tout ce que vous avez besoin de savoir pour réussir. Si vous êtes un manager expérimenté, vous serez amené à porter un regard neuf sur les techniques de management. Même si ce n'est pas à un vieux singe qu'on apprend à faire la grimace, le changement peut non seulement vous rendre plus efficace mais vous faciliter la tâche – et celle de vos employés.

Expérimentés ou pas, les managers se sentent parfois tout petits – et ils n'y peuvent rien.

Pour Bob, ce fut à l'occasion d'une importante présentation devant un groupe de cadres internationaux, dont l'un lui a fait remarquer que sa braguette était ouverte. Bien que Bob ait réussi à attirer l'attention de son auditoire grâce à ce détail vestimentaire, il aurait pu le faire de façon plus conventionnelle.

Pour Peter, ce fut le jour où il réprimanda une employée en retard et découvrit ensuite que celle-ci s'était arrêtée à une pâtisserie afin de lui acheter un gâteau pour son anniversaire. Inutile de dire que l'ambiance n'a pas été aussi festive qu'elle aurait pu l'être !

Autant l'admettre, que vous soyez nouveau à un poste ou confronté à une nouvelle tâche au sein de votre poste, vous ne vous sentez parfois pas à la hauteur. Pour vaincre ce sentiment, essayez de découvrir ce que vous devez améliorer (ou changer) pour obtenir les résultats escomptés. Et lorsque vous faites une erreur, reprenez-vous, faites preuve d'humour et tirez-en la leçon. Si nous avons écrit ce livre, c'est justement pour vous faire profiter de nos erreurs et vous éviter d'en faire à votre tour.

Comment utiliser ce livre

Malgré la ressemblance évidente de ce livre avec l'une des briques jaunes de la route qui mène Dorothée au pays d'Oz, il ne s'agit ni d'un butoir de porte ni d'un presse-papiers de fortune. Voici les deux meilleures façons de l'utiliser :

- ✓ Si vous souhaitez vous informer sur un point particulier, comme la délégation ou le recrutement, vous pouvez consulter le chapitre correspondant et obtenir des réponses rapidement – en moins de temps qu'il ne vous en faut pour dire : « Où est le rapport que je vous ai demandé la semaine dernière ? »

✓ Si vous voulez un cours intensif de management, lisez ce livre de bout en bout. Au lieu de retourner à l'école pour obtenir un diplôme, offrez-vous un voyage aux Bahamas. Tout ce que vous devez savoir est ici. Juré.

Le Management pour les Nuls est adapté aux managers de tous les niveaux. Débutants et futurs managers, vous y trouverez tout ce dont vous avez besoin pour réussir. Et vous, les managers expérimentés, vous serez invités à vous ouvrir de nouvelles perspectives et à porter un regard nouveau sur votre philosophie et vos techniques de management. Même si, selon le proverbe, on n'apprend pas à un vieux singe à faire la grimace, il n'est jamais trop tard pour effectuer des changements qui rendront votre travail – et celui de vos employés – un peu plus facile, un peu plus amusant et beaucoup plus efficace.

Aperçu des différentes parties de ce livre

Le Management pour les Nuls comporte sept parties, décomposées en chapitres consacrés chacun à un sujet précis. Vous pouvez lire chaque chapitre indépendamment des autres, commencer par la fin ou simplement vous promener avec le livre sous le bras pour impressionner vos amis.

Chacune des parties traite d'un grand thème du management. En voici un résumé :

Première partie : Alors vous voulez être manager ?

Les managers qui réussissent ont plusieurs compétences de base. Cette partie s'ouvre sur une présentation des managers et de leurs tâches pour ensuite décrire leurs principales compétences : organisation, délégation et leadership.

Deuxième partie : Diriger les autres

L'essentiel du management se résume à faire faire le travail par les autres. Ce processus commence par le recrutement de personnes talentueuses et consiste ensuite à motiver et à coacher celles-ci afin qu'elles surpassent vos attentes.

Troisième partie : Obtenir des résultats

Autre aspect important du management, l'obtention de résultats suppose que vous sachiez où vous allez et que vous soyez capable de vous rendre compte que vous êtes arrivé. Cette partie est consacrée à la définition d'objectifs, au suivi des performances des salariés et à la réalisation d'évaluations des performances.

Quatrième partie : Travailler avec les autres

Les managers efficaces savent qu'il est important de jeter des ponts entre eux et les autres salariés et managers, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette partie traite de la communication, de la réalisation de présentations, de la construction d'équipes hautement performantes et du respect de la politique de l'entreprise.

Cinquième partie : Coups durs pour les managers

Comme tout manager peut en témoigner, le management n'est pas toujours une partie de plaisir. Il faut parfois faire face à de réelles difficultés. Dans cette partie, nous passons en revue les tâches les plus ingrates du management : gérer le changement, discipliner et licencier les employés, et ménager le manager.

Sixième partie : Outils et techniques de management

Pour être manager, vous devez apprendre à utiliser un certain nombre d'outils et de techniques. Dans cette partie, vous trouverez quelques conseils en matière de comptabilité, budgétisation et utilisation des technologies actuelles.

La plupart des managers qui ont réussi savent qu'en affaires, l'immobilité est synonyme de recul. Ils sont toujours tournés vers l'avenir et font des projets en fonction des nouvelles tendances. Cette partie traite également de la formation des salariés et de la création d'un environnement d'apprentissage.

Septième partie : La partie des dix

Nous concluons ce livre avec la partie des dix : un ensemble de chapitres divers et variés comportant dix (environ) informations que tout manager doit connaître. Vous pouvez vous y reporter lorsque vous avez besoin de vous rafraîchir rapidement les idées sur les stratégies et les techniques de management.

Icônes utilisées dans cet ouvrage

Dans la marge de gauche, des icônes jalonnent le texte pour attirer votre attention sur des informations importantes. En voici la liste :



Conseil ou astuce pour faciliter le management.



Avertissement à prendre en compte absolument sous peine de voir la situation exploser. Soyez vigilant !



Information à garder en mémoire pour être encore plus efficace.



Sage précepte à conserver comme une perle rare tout au long de votre route vers le perfectionnement.



Encadré grisé, situé à la fin de chaque chapitre, contenant un mini-questionnaire sur le sujet traité. Si vous lisez un chapitre en entier et souhaitez vérifier que vous en avez saisi les principaux points, faites le test.



Anecdote vécue par Bob Nelson, Peter Economy ou tout autre manager, qui montre la meilleure façon – et parfois la pire – d'assumer le rôle de manager.

Par où commencer

Si vous êtes débutant ou souhaitez devenir manager, vous pouvez commencer par le début et lire ce livre comme un roman. Tournez la page et faites votre premier pas dans le monde du management.

Si vous êtes un manager expérimenté et n'avez pas beaucoup de temps devant vous (comme c'est le cas de tous les managers), reportez-vous directement à la page qui répondra à vos besoins ou à vos questions. Le sommaire expose le contenu de tous les chapitres. Vous pouvez aussi rechercher un sujet particulier à l'aide de l'index.

Bonne route !

Première partie

Alors vous voulez être manager ?



« Il n'avait qu'un seul défaut en tant que manager :
il ne savait pas déléguer. »

Dans cette partie...

Pour devenir un manager efficace, vous devez maîtriser certaines techniques de base. Dans cette partie, vous découvrirez les principales compétences du manager, notamment la délégation et le leadership.

Chapitre 1

Vous êtes manager – par où commencer ?

.....

Dans ce chapitre :

- ▶ Comprendre ce qu'est le management
 - ▶ Après avoir été un bon technicien, devenir le manager d'une équipe de techniciens
 - ▶ Être attentif à l'évolution des salariés
 - ▶ Définir les principales fonctions du manager
 - ▶ Faire vos premiers pas dans le rôle de manager
-

Félicitations ! Si vous lisez ce livre, c'est probablement parce que vous êtes : 1) manager, 2) en passe de devenir manager ou 3) irrésistiblement attiré par les livres à couverture jaune et noire. Bien sûr, si vous êtes simplement curieux et souhaitez connaître les détails les plus intimes des techniques de management qui vous aideront à tirer le meilleur parti de vos employés tous les jours de la semaine, vous êtes le/la bienvenu(e).

Le management est un véritable appel – auquel nous sommes fiers d'avoir répondu. Dans le monde de l'entreprise, aucun autre poste ne pourra vous donner une influence aussi directe, importante et positive sur la vie des autres (à l'exception peut-être du type chargé de l'entretien de la photocopieuse) et sur le succès final de la société.

Les différents styles de management

On peut définir le management comme la capacité à *faire faire le travail par les autres*. Pour être plus précis, on pourrait dire qu'il s'agit de *concrétiser un projet dans un certain domaine en utilisant les ressources disponibles*. Cela paraît assez simple. Alors pourquoi tant de personnes intelligentes et motivées ont-elles des difficultés à s'acquitter de leur fonction de manager ? Et pourquoi tant de sociétés semblent utiliser les programmes de formation

comme des Kleenex ? Combien de fois vous a-t-on présenté un tout nouveau concept de management, censé faire tourner la société à lui tout seul et devenu obsolète au bout de quelques mois, si ce n'est pas plus tôt ? Bien sûr, dès qu'un concept se démode, un autre est sur le point de faire son apparition.

Comment ? Vous n'avez pas été emballé par le concept des Cercles de qualité ? Ce n'est pas grave – nous pensons qu'il ne fonctionne pas vraiment de toute façon. En revanche, nous vous demandons d'être très attentif à cette vidéo sur la Science du chaos – c'est très tendance. Le patron a lu un article à ce sujet dans Les Échos et veut que nous nous en inspirions immédiatement dans toutes nos opérations !



Malheureusement, le management efficace est un joyau rare – à la fois précieux et éphémère. Malgré la longue évolution de la théorie du management et l'irruption d'innombrables modes en la matière, de nombreux salariés – et managers – ont une vision erronée du management et de son application, les managers ne sachant souvent pas ce qu'ils doivent faire. Et, bien sûr, la confusion des esprits a des répercussions à tous les niveaux de l'entreprise.

Avez-vous déjà entendu les réflexions suivantes au sein de votre société ?

- ✓ Nous ne sommes pas compétents pour prendre cette décision.
- ✓ C'est elle la responsable du service – c'est à elle de régler ce problème, pas à nous.
- ✓ Pourquoi continuent-ils à nous demander notre avis alors qu'ils n'en tiennent jamais compte ?
- ✓ Je suis désolé mais c'est notre politique. Nous ne pouvons pas faire d'exception.
- ✓ Si mon patron s'en fiche, alors moi aussi.
- ✓ Travailler dur ne nous fait pas gravir les échelons plus vite.
- ✓ On ne peut pas faire confiance au personnel – il ne pense qu'à tirer au flanc.



Lorsque vous entendez ce genre de réflexions dans le couloir ou dans les toilettes, après une réunion ennuyeuse ou à la fin d'une longue journée, vous devez absolument en tenir compte. Cela signifie que les managers et les salariés ne communiquent pas efficacement et que les salariés n'ont pas confiance en leurs managers. Si vous avez de la chance, on vous fera part de ces problèmes pendant que vous pouvez encore les régler. Sinon, vous n'en saurez jamais rien et vous continuerez à faire toujours les mêmes erreurs.

Les salariés arrivent au bureau avec des attentes et des engagements qui dépendent en grande partie de la façon dont leur manager les traite. Voici les principaux styles de management. Saurez-vous reconnaître le vôtre ?

Le management à la dure



Quelle est la meilleure façon de concrétiser un projet ? Tout le monde semble avoir une réponse différente à cette question. Certaines personnes voient le management comme quelque chose que l'on fait *aux* autres, et non avec les autres. Vous avez probablement déjà entendu le cri de ralliement de ce type de manager : « Que ça vous plaise ou non, c'est ce que nous allons faire. Compris ? » Ou peut-être la menace utilisée de tout temps : « Il vaudrait mieux que ce soit sur mon bureau d'ici la fin de la journée. Sinon... » Dans le pire des cas, le manager a recours à l'arme fatale : « Encore un faux pas et vous êtes muté en Sibérie ! »

Ce type de management correspond à la *Théorie X*, qui part du principe que les salariés sont naturellement paresseux et doivent être stimulés pour être performants. Le management par la peur et l'intimidation donne toujours des résultats. Mais s'agit-il des résultats que vous voulez vraiment obtenir ? (*Indice* : la réponse commence par la lettre N.) Lorsque vous contrôlez de près le travail des salariés, vous n'obtenez qu'une complaisance à court terme. Autrement dit, vous ne tirerez jamais le meilleur parti de vos employés en allumant un feu sous leur chaise – c'est dans leur cœur que vous devez allumer le feu.

Parfois, les managers sont *obligés* de prendre le contrôle de la situation. Si un feu se déclare dans votre immeuble, par exemple, vous n'allez pas faire une réunion pour désigner la personne qui va l'arrêter. Le temps que vous trouviez un créneau dans l'emploi du temps de tout le monde, l'immeuble ne sera plus qu'une carcasse en cendres. De même, si une proposition doit être envoyée en colis express dans un délai d'une heure et si le client vient juste de vous faire part d'importants changements, vous devez prendre la situation en main pour vous assurer que les bonnes personnes s'acquittent de la tâche – du moins, si vous tenez à garder votre client.

Le management laxiste

D'autres se situent à l'autre extrême et sont des adeptes de la *Théorie Y*. Cette théorie consiste à dire que les salariés veulent *a priori* faire du bon travail. Les puristes sont donc sensibles aux sentiments de leurs employés et veillent à ne pas prendre d'initiatives susceptibles de menacer leur tranquillité ou de mettre en doute leur valeur. *Euh, il y a un léger problème*

dans votre rapport ; tous les chiffres sont incorrects. Ne le prenez pas personnellement, mais nous devons trouver une solution pour que ce genre d'erreur ne se répète pas à l'avenir. Là encore, cette approche donne des résultats (à moins que le manager finisse par faire le travail lui-même !), mais ce n'est pas la panacée. Les salariés risquent de profiter de la situation.

Le compromis idéal



Le bon manager a compris qu'il n'a pas besoin d'être dur à tous moments – et que les laxistes font rarement carrière. Si vos salariés effectuent leurs tâches avec application et si aucune urgence ne requiert une intervention immédiate de votre part, gardez vos distances. Non seulement vous responsabiliserez vos employés, mais vous pourrez concentrer vos efforts sur ce qui compte le plus pour le succès de la société.



Le véritable rôle du manager est de donner aux salariés l'envie de faire de leur mieux et de créer un environnement de travail qui leur permette de faire de leur mieux. Les meilleurs managers font le maximum pour supprimer les obstacles qui empêchent les employés de faire leur travail et pour obtenir les ressources et la formation dont ceux-ci ont besoin pour être efficaces. Tous les autres objectifs – aussi nobles ou urgents soient-ils – doivent rester en retrait.



Les mauvais traitements ainsi que les politiques, procédures ou systèmes défaillants sont des faiblesses que les managers doivent savoir identifier, corriger ou remplacer. Construisez des bases solides pour vos employés. Soutenez-les et ils vous soutiendront. Lorsqu'on leur donne l'opportunité de réussir, les salariés de toutes les entreprises, des usines aux sociétés de capital-risque, confirment toujours cette règle. Si ce n'est pas le cas dans votre société, vous rejetez peut-être la faute sur vos employés. Arrêtez de les harceler et combattez plutôt les systèmes en place. Ils auront davantage envie de réussir et votre société deviendra plus performante. Et qui sait, peut-être même qu'ils arrêteront de se cacher lorsqu'ils vous verront marcher dans leur direction.

Il est plus facile de s'en prendre aux salariés que de remettre en question des systèmes complexes et de rompre avec les vieilles habitudes bureaucratiques qui se sont installées au sein de votre société. Vous êtes peut-être tenté de hurler : « C'est de votre faute si notre service n'a pas atteint ses objectifs ! » Pourtant, ce genre d'accusation n'a jamais résolu le moindre problème. En mettant la pression, vous pouvez obtenir une réaction rapide et éphémère, mais vous ne vous attaquez pas aux véritables difficultés.

Les rafistolages de dernière minute ne tiennent pas

Contrairement à ce que certains voudraient vous faire croire, le management ne se contente pas de solutions simples et rapides. Être manager *n'est pas* une chose simple. S'il est vrai que les meilleures solutions reposent sur le bon sens, il est difficile de mettre le bon sens *en pratique*.



Le management est une attitude – un mode de vie. C'est un véritable désir de travailler avec les autres et de les aider à réussir et à rendre la société performante. Le management est un processus d'apprentissage, qui ne prend pas fin au bout d'un séminaire d'une heure mais dure toute une vie. C'est comme la vieille histoire de l'heureux propriétaire d'une maison qui a la mauvaise surprise de recevoir une facture de 100 euros pour la réparation d'une fuite de robinet. Lorsqu'il demande des explications au plombier, celui-ci lui répond : « Resserrer l'écrou coûte 5 euros. Savoir lequel il faut resserrer coûte 95 euros ! »

Le management est une affaire de *personnes*. Si vous n'aimez pas travailler avec les autres – les aider, les écouter, les encourager et les guider –, vous ne devriez pas être manager.

Le management est un tel défi que la formation a souvent pour but d'apporter une satisfaction immédiate aux participants, dont la plupart ont dépensé une fortune pour assister à un simple séminaire : « Donnons-leur un maximum d'informations. Comme ça, ce sera de leur faute s'ils ne s'en servent jamais ! »



Un jour, Peter est allé à l'un de ces séminaires si prisés sur le management, censé aider les managers à favoriser le travail en équipe et la communication entre les salariés. Juste après le déjeuner, il restait un grand plateau de légumes, bagels, fruits et autres aliments sur une desserte. Le formateur s'est levé de sa chaise et il a annoncé : « Vous allez maintenant vous séparer en quatre groupes et réaliser un modèle du manager parfait en utilisant uniquement les restes de ce plateau. » Des murmures désapprobateurs ont rempli la pièce. « Je ne veux entendre personne se plaindre, a ajouté le formateur, je ne veux voir que des personnes souriantes s'amuser pendant une demi-heure. »

Les équipes se sont donc fiévreusement consacrées à la réalisation du manager parfait. Certains participants ont à peine résisté à la tentation de faire une bataille d'œufs, mais les modèles ont commencé à prendre forme. Une banane par-ci, un bâtonnet de carotte par-là... et voilà ! Après une brève compétition, les gagnants ont été désignés. Résultat ? On pensait que vous n'alliez jamais nous le demander ! Reportez-vous à la figure 1-1.

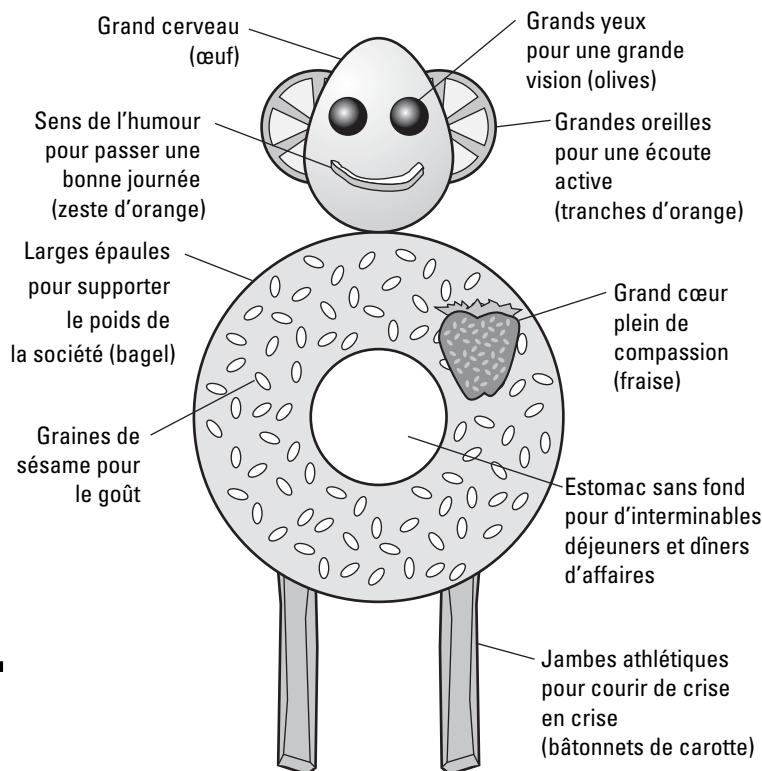


Figure 1-1 :
Le manager végétal.

Nous devons admettre que le résultat était assez sympa (et savoureux), mais est-ce que cela a vraiment changé la façon dont les managers ont géré leurs équipes une fois de retour au bureau ? Nous en doutons fortement. Ce fut une rupture agréable avec la routine du bureau, qui n'a cependant eu aucun impact durable.

Le défi du management

En dehors du cadre du management, une tâche peut s'accomplir de façon simple et directe. Les résultats immédiats sont à la hauteur de l'effort fourni. Pour effectuer cette tâche, vous l'examinez, vous identifiez le meilleur moyen de vous en acquitter, puis vous établissez un calendrier. Si vous avez accès aux outils et aux ressources nécessaires pour l'accomplir, vous agissez rapidement et facilement. Vous êtes qualifié, intelligent, dynamique et vous faites ce que vous avez à faire.

En revanche, si vous avez un poste de manager, vous avez probablement été sélectionné pour votre expertise dans le domaine dont vous êtes désormais responsable. John, un ami de Peter, était membre d'une équipe de programmeurs chargée de mettre au point un logiciel pour un ordinateur portable. Tant qu'il a fait partie de l'équipe, tout s'est bien passé. Il venait travailler en jean et en tee-shirt, comme ses collègues, et sortait souvent avec des amis programmeurs après le travail. Mais lorsqu'il a pris la tête de l'équipe, ses rapports avec les autres ont changé.

En tant que manager, John a commencé par changer de bureau. Au lieu de partager un espace ouvert avec d'autres programmeurs, il s'est retrouvé seul dans une pièce fermée. Une secrétaire a été postée devant sa porte. Bien sûr, il n'était plus question de porter des jeans et des tee-shirts – le costume-cravate était de rigueur. Au lieu de s'amuser à inventer de nouveaux programmes, John était désormais préoccupé par des questions plus sérieuses, comme le dépassement budgétaire, le respect des délais et le retour sur investissements. En changeant de rôle, John a changé lui aussi. Et ses relations avec ses collègues s'en sont ressenties. Pour atteindre ses objectifs, il a dû passer rapidement d'expert à manager d'experts.

Vous utilisez un ensemble de compétences complètement différent selon que vous faites la tâche vous-même ou que vous la faites faire par quelqu'un d'autre. Dès lors que vous transmettez la responsabilité d'une tâche à quelqu'un d'autre, vous introduisez un élément *interpersonnel* dans l'équation. *Oh, non ! Vous voulez dire que je dois véritablement travailler avec les autres ?* Être un bon technicien ne suffit pas. Vous devez également avoir des compétences en matière de planification, d'organisation, de leadership et de suivi.

Vous devez non seulement être un bon technicien, mais aussi un bon manager de techniciens.

Les anciennes règles ne s'appliquent plus

Comme si ce défi n'était pas assez grand, les managers d'aujourd'hui doivent en relever un autre, qui a chamboulé les fondements mêmes de l'entreprise moderne : le partenariat des managers et des salariés.

L'ancien modèle sur lequel fonctionnait l'entreprise comportait simplement deux catégories : les managers et les salariés. Le management était donc assez simple. Le rôle du manager consistait à diviser le travail en plusieurs tâches, à confier chaque tâche à un employé et à effectuer un suivi des performances tout en faisant respecter les délais et les impératifs budgétaires. Ce modèle était basé sur la peur, l'intimidation et le pouvoir de

contraindre les autres à atteindre des objectifs. Si le plan n'était pas respecté, le manager ordonnait que le problème soit réglé : « Je ne veux pas le savoir – réglez-moi ça. Immédiatement ! » La frontière entre les managers et les salariés était donc bien délimitée.

Le nouvel environnement économique

Ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise est à l'image de ce qui se passe à l'extérieur. Les facteurs suivants favorisent une évolution rapide et constante de l'environnement économique.

- ✓ La montée de la globalisation
- ✓ L'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation
- ✓ Le nivellement de la hiérarchie
- ✓ La généralisation de la réduction du personnel, de la restructuration et des licenciements
- ✓ L'augmentation des PME
- ✓ L'évolution des valeurs des salariés
- ✓ Les exigences croissantes en matière d'amélioration du service clients

Bien sûr, les managers doivent toujours diviser et répartir le travail, mais les salariés assument davantage de responsabilités. Plus important encore, les managers ont compris qu'ils ne peuvent pas *exiger* des employés qu'ils fassent de leur mieux. Ils doivent créer un environnement qui leur donne *envie* de faire de leur mieux. Le partenariat entre managers et salariés est donc devenu une réalité.

Attention ! Explosion technologique en cours !

Dans le monde nouveau de la technologie de l'information, les modes de travail traditionnels sont en net recul. Avec l'avènement des réseaux informatiques, du courrier électronique et des messageries vocales, les murs qui séparent les individus, les services et les sociétés sont en train de s'effondrer. D'après Frederick Kovac, vice-président de la planifi-

cation chez Goodyear, célèbre société de pneumatiques : « Avant, si on voulait obtenir des informations, il fallait remonter jusqu'au sommet de la société. Maintenant, on n'a qu'à se servir. Tout le monde peut en savoir autant sur une société que le président du conseil d'administration. »