

## Management : les 5 meilleures pratiques que tout dirigeant devrait connaître

Technologie : Si vous voulez que les équipes que vous dirigez produisent d'excellents résultats, vous devez apprendre à gérer efficacement les effectifs. Voici nos conseils en la matière.

Par Mark Samuels

Publié le 09/05/2023 à 12:00 | Mis à jour le 26/04/2024

5 min

Que vous veniez d'être promu à un poste de direction ou que vous soyez manager depuis un certain temps, si vous voulez que les personnes que vous dirigez produisent toujours d'excellents résultats, vous devez trouver des moyens de les rendre heureuses, de les motiver et de les faire réussir. Cinq cadres nous donnent leurs meilleurs conseils pour devenir un meilleur manager.

Recevez une sélection de conseils stratégiques et d'astuces concrètes chaque semaine dans votre boîte mail avec notre newsletter Guides pratiques.

En savoir plus sur l'utilisation des données personnelles

### **1. Montrez votre vulnérabilité**

Zarah Al-Kudcy, responsable des partenariats commerciaux de Formula 1, affirme que les grands managers sont honnêtes. Et c'est quelque chose qui a été crucial pendant la pandémie et qui continue d'être essentiel dans l'ère post-COVID des stratégies de travail à distance.

"Je pense qu'au cours des dernières années, il est devenu essentiel d'accepter la vulnérabilité et de pouvoir dire "je n'ai pas bien compris" ou "je ne connais peut-être pas ça", dit-elle. "Je pense que cela reflète davantage notre société actuelle et la manière dont nous nous remettons en question les uns les autres.

Mme Al-Kudcy estime que les gens réagissent bien aux managers qui sont authentiques et qui montrent leurs propres vulnérabilités. Elle accepte de reconnaître ses erreurs, elle est ouverte avec les membres de l'organisation et elle encourage les autres à réfléchir aux leçons qu'ils pourraient tirer eux aussi.

"Il s'agit donc de montrer que je suis capable de dire : "Je ne suis pas parfaite, je me suis trompée, je l'admets". Et ce niveau d'honnêteté crée un meilleur environnement de travail pour les autres".

## **2. Reconnaître qu'il vaut mieux être bon que parfait**

Jeff Singman, vice-président exécutif de la technologie chez Arkos Health, affirme que les dirigeants efficaces comprennent que chaque membre de leur équipe a des forces et des faiblesses individuelles. Un style de gestion efficace consiste à placer les gens dans la bonne position, là où ils peuvent travailler en toute confiance et commencer à exceller.

"Personne n'est parfait", explique-t-il. "Il est important que les gens apprennent que bon est souvent suffisant lorsqu'il s'agit du travail qu'ils accomplissent. Je suis un fervent adepte de l'adage "le bon vaut mieux que le parfait", car le parfait prend trop de temps et n'est pas réalisable. Il faut donc fixer un objectif réalisable auquel les gens peuvent s'accrocher. Il est essentiel de leur donner le sentiment d'avoir accompli quelque chose."

M. Singman estime également que pour diriger efficacement, il ne suffit pas de fixer des objectifs généraux. D'après son expérience, le style de management est susceptible de varier légèrement en fonction de la personnalité et de l'image de la personne à laquelle on a affaire.

"Il suffit d'adapter son environnement", explique-t-il. "Il faut fixer des limites, des lignes directrices et des règles. Nous sommes agiles, nous sommes innovants, nous sommes une licorne dans le domaine de la santé. La flexibilité et la créativité, la collaboration et le respect mutuel sont les clés de l'innovation."

## **3. Célébrer le succès**

Prakash Rao, chef de groupe des projets de chaîne d'approvisionnement chez le géant de la distribution et de l'hôtellerie Landmark Group, affirme que les bons managers reconnaissent que leur équipe est leur force.

"Il faut commencer par constituer son équipe en recrutant les bonnes personnes", explique-t-il. "Et quand je dis les bonnes personnes, elles doivent être en phase avec la culture de l'entreprise, l'éthique de l'entreprise, les principes et les valeurs de l'entreprise."

Selon M. Rao, les bons managers veillent à ce que leur personnel continue à bénéficier d'une formation et d'un développement, afin qu'il puisse acquérir de nouvelles compétences et obtenir d'excellents résultats. Et lorsque les membres du personnel obtiennent des résultats, il est essentiel de susciter l'enthousiasme par le biais de récompenses, de reconnaissance et d'une culture de soutien et de bonheur.

"Chaque mois, nous célébrons les succès", explique-t-il. "Nous appelons les personnes qui ont bien travaillé pour maintenir la motivation de l'équipe. Enfin, les managers doivent avoir le sens de l'humour. Votre équipe doit être heureuse de venir travailler chaque matin. Un employé heureux est un client heureux.

#### **4. S'engager en permanence auprès des employés**

Cyril Pourrat, Chief Procurement Officer (CPO, responsable approvisionnement) chez le géant des télécommunications BT, affirme que les styles de gestion traditionnels et descendants ont peu de chances de fonctionner dans l'environnement commercial moderne d'aujourd'hui. La seule façon de réussir est de s'engager le plus possible auprès de son personnel.

M. Pourrat explique que certaines des fonctions de cadre supérieur qu'il a occupées étaient assorties d'avantages particuliers : un grand bureau, une voiture et un chauffeur. Dans son rôle actuel de CPO et de directeur général de BT Sourced, qui est une société d'approvisionnement autonome au sein de BT Group, il évite ces fioritures parce que sa priorité est de s'engager étroitement avec l'équipe.

"Je n'ai pas de voiture, je n'ai pas de chauffeur et j'utilise les transports en commun", explique-t-il. "Je porte un jean et des baskets. Et je suis assis au milieu de l'équipe. Et n'importe qui, à n'importe quel moment, sait que s'il a une question, il peut s'arrêter et discuter".

Pourrat explique que ses expériences antérieures ont contribué à façonner son approche engagée. Il a travaillé pendant plusieurs années au Moyen-Orient en tant que directeur des achats. Lorsqu'il a rendu visite à son équipe d'approvisionnement pour la première fois dans le cadre d'une de ses fonctions, celle-ci a été surprise de le voir prendre le temps de quitter son bureau VIP et de s'engager sur leur terrain.

Ils ont dit : "Ce n'est pas comme ça que ça marche dans cette entreprise. D'habitude, nous allons voir l'équipe de direction et c'est rarement l'équipe de direction qui vient nous voir. J'ai répondu : "Eh bien, vous devrez faire avec, parce que c'est comme ça que je travaille". Lorsque j'ai quitté mes fonctions, plusieurs d'entre eux m'ont dit : "Ce qui nous manquera le plus, c'est que vous veniez nous voir".

#### **5. Être clair sur les attentes**

Mary O'Callaghan, directrice de l'engagement technologique de l'organisation caritative British Heart Foundation, est une autre cadre supérieure qui pense que parler aux gens dans leurs termes est crucial pour réussir. Le conseil qu'elle donne aux autres managers est simple : soyez engagés, clairs et concis.

"J'ai toujours fait preuve d'empathie et d'intérêt pour les gens. Il est très important que vous sachiez clairement ce que vous attendez d'eux et comment vous pouvez les aider. Il faut ensuite leur laisser la possibilité de réaliser de grandes choses", dit-elle.

Une bonne gestion ne consiste pas à faire de la micro-gestion et à dire "vous devez faire ceci maintenant". Il s'agit d'être clair sur ce que l'on attend d'eux, sur la manière dont on peut les aider, et de les laisser donner le meilleur d'eux-mêmes".

Source : "ZDNet.com"

### **Management : cinq manières d'être un grand leader au boulot**

Il est difficile d'acquérir des compétences de leadership efficaces et encore plus difficile de les perfectionner. Voici comment vous pouvez devenir un meilleur manager.

Par Mark Samuels

Publié le 18/07/2024 à 08:00 | Mis à jour le 18/07/2024

5 min

cagkansayin/Getty Images

Recevez une sélection de conseils stratégiques et d'astuces concrètes chaque semaine dans votre boîte mail avec notre newsletter Guides pratiques.

En savoir plus sur l'utilisation des données personnelles

Afin de gravir les échelons de leur carrière, les gens se tournent vers vous pour être dirigés, et assumer cette nouvelle responsabilité peut vous ouvrir les yeux.

Une étude menée par le Chartered Management Institute suggère que 82 % des patrons sont des "managers accidentels" qui n'ont pas reçu de formation officielle en matière de leadership. L'enquête révèle qu'un cinquième des managers n'ont pas confiance en leurs capacités de leadership, et que nombre d'entre eux ont du mal à gérer avec sensibilité les problèmes auxquels sont confrontés les membres de leur équipe.

Les managers qui ne dirigent pas leur personnel de manière efficace ont un impact important sur le lieu de travail : les employés deviennent démotivés, insatisfaits et plus susceptibles de quitter leur emploi.

Quelle sont donc les meilleures façons d'adopter le management et de devenir un grand leader ? Cinq cadres nous donnent leurs meilleurs conseils.

### **1. Soyez fidèle à vos valeurs**

Tim Lancelot, responsable du développement des ventes chez le spécialiste de technologies MHR, affirme que les grands leaders imposent le respect plutôt que le discours de la loi : "Soyez quelqu'un que les gens veulent suivre et qui donne l'exemple".

M. Lancelot a déclaré que prendre la tête d'une entreprise signifie souvent apporter de la clarté dans des situations commerciales difficiles et il a expliqué à ZDNET comment les leaders efficaces font dans leur quête de l'or. Il y a souvent une surcharge de données et il est alors nécessaire d'isoler les questions clés et de dire : "Voici les quelques signaux les plus importants qui définiront la bonne action pour aujourd'hui".

Selon M. Lancelot, il est également important pour les cadres supérieurs d'être focalisés sur la valeur. L'une des principales raisons pour lesquelles il a accepté un poste à MHR il y a 18 mois, c'était que l'entreprise familiale avait une culture différente du type de société détenue par des partenaires financiers où il avait travaillé auparavant.

"Je pense qu'il est essentiel d'être fidèle à ses valeurs. Qu'il s'agisse de celles de l'entreprise ou des valeurs personnelles. C'est le genre de leader que les gens veulent suivre", nous a-t-il dit, avant de suggérer que les meilleurs leaders sont honnêtes et pratiques.

"Vous devez garder le cap, car le leadership n'est pas une affaire de fantaisie. Certaines valeurs et certains principes restent les mêmes, même si les données et les circonstances changent".

### **2. Travaillez auprès de votre équipe**

Sophie Gallay, directrice Global data et Client IT chez Etam, a déclaré que les meilleurs dirigeants ne dictent pas leur conduite. Au contraire, ils convainquent les gens de s'engager dans la bonne voie.

"Un grand leader donne envie aux gens de travailler avec lui et de suivre ses directives", pense-t-elle. "Le leadership ne consiste pas à faire faire des choses aux gens, mais à leur donner envie de les faire, et c'est là une grande différence.

Mme Gallay a déclaré à ZDNET qu'elle s'efforçait d'être une leader positive qui travaille aux côtés de ses collaborateurs, et non contre eux.

Qu'il s'agisse d'établir les bases d'un changement fondé sur les données ou d'étudier le potentiel de l'intelligence artificielle, elle cherche des occasions de co-crée une stratégie avec le personnel pour fournir des informations et des connaissances à l'entreprise.

"Je propose une vision et j'essaie ensuite de convaincre les gens que c'est la bonne façon de faire", dit Sophie Gallay. "Lorsque ces personnes sont convaincues et veulent travailler avec moi, nous élaborons ensemble la feuille de route et la stratégie opérationnelle pour réaliser cette vision.

### **3. Fixer des objectifs clairs**

Attiq Qureshi, directeur de l'information numérique au Manchester United Football Club, affirme qu'un grand dirigeant ne vaut que ce que valent les personnes qu'il gère.

"Il s'agit avant tout de permettre à vos collègues de travailler pour vous et de les élever", nous a-t-il déclaré.

M. Qureshi a expliqué que les dirigeants efficaces veillent à ce que le personnel qui se voit offrir de nouvelles opportunités au boulot bénéficie également d'un accompagnement et d'un soutien.

"Il s'agit de donner à vos collaborateurs une marge de manœuvre pour qu'ils puissent s'épanouir", explique-t-il. "Cette marge de manœuvre peut consister à placer la barre haut et à fournir des objectifs stimulants. Je constate toujours que les gens réagissent très bien à cette approche".

Selon M. Qureshi, les grands dirigeants sont sûrs d'eux lorsqu'ils exposent leur vision. Ils clarifient l'objectif et définissent ce qui est bon, de sorte qu'il n'y a pas d'ambiguïté possible pour les membres de leur équipe.

"Chaque organisation a plus de demandes que d'offres. Le leadership consiste alors à établir des priorités et à déterminer ce qui est important", a-t-il ajouté.

"Assurez-vous que tout le monde se concentre sur cet objectif, donnez-leur la marge de manœuvre nécessaire pour se développer et soutenez-les pour qu'ils obtiennent des résultats".

#### **4. Se concentrer sur les besoins en personnel**

Debra Bonomi, responsable de l'apprentissage et du développement chez le spécialiste du marketing Rakuten, reconnaît que si les personnes occupant des postes à responsabilité peuvent adopter plusieurs styles de gestion, les cadres les plus performants se distinguent en accordant la priorité aux besoins de leur personnel.

"Un grand dirigeant est un dirigeant serviteur. Ils sont à l'écoute", a-t-elle déclaré.

"J'ai appris cette leçon à mes dépens lorsque j'avais une vingtaine d'années. Aujourd'hui, je pense qu'il est essentiel de mettre l'accent sur le leadership au service des autres. Dans chaque rôle, vous devez comprendre votre contribution et les besoins de votre personnel, alors concentrez-vous sur la recherche de leurs besoins".

En tant que responsable de l'apprentissage et du développement, Mme Bonomi est exposée à diverses approches de gestion et aide les employés de Rakuten à se surpasser et à réaliser leurs ambitions.

Elle a expliqué à ZDNET que le "leader serviteur" moderne travaille toujours avec son personnel pour lui faire découvrir et saisir de nouvelles opportunités.

"J'ai défendu l'idée qu'un leader n'est pas la personne stéréotypée qui se contente de gérer une équipe et de superviser les gens", a-t-elle déclaré.

"Un leader, c'est quelqu'un qui prend des risques et qui fait avancer des idées extraordinaires. Vous ne vous arrêtez pas et vous faites en sorte que vos idées aboutissent".

#### **5. Soyez à l'écoute de votre talent**

Benoît Dageville, cofondateur de l'entreprise technologique Snowflake, a déclaré à ZDNET lors du récent Snowflake Summit 2024 à San Francisco que la clé d'un leadership réussi est une bonne oreille.

"Les grands managers doivent savoir écouter", a-t-il déclaré. "Pour moi, c'est la première qualité. Exploitez tous les talents de votre organisation et aidez ces personnes plutôt que de vous imposer et d'adopter une vision descendante".

Toutefois, les personnes que vous dirigez viendront également vers vous pour obtenir des conseils. Selon M. Dageville, les grands leaders fournissent une feuille de route à leurs employés.

"Vous devez avoir une vision et vous devez l'exécuter, aller jusqu'au bout et ne pas vous arrêter à cause de ce qui se passe", a-t-il déclaré. "Un grand dirigeant est quelqu'un qui a une direction et une étoile. Il ne change pas d'avis. Il sait où l'entreprise doit aller et comment".

Selon M. Dageville, ce sens aigu de l'orientation a été crucial dès le premier jour de Snowflake. "Je demandais toujours : "Que devons-nous construire ? En tant que dirigeant, il faut pousser. Les personnes qui travaillent pour Snowflake doivent être en phase avec ce que nous pensons être important en tant qu'équipe dirigeante".

Source : "ZDNet.com"