

ISABELLE DÉPATIE

# LE MANAGER

— EST UN —

# VOYAGEUR DU TEMPS



**APPRENEZ DU PASSÉ,  
SOYEZ À L'ÉCOUTE DU PRÉSENT,  
VISUALISEZ LE FUTUR**

A L I S I O

# ET SI LE TEMPS ÉTAIT VOTRE MEILLEUR ALLIÉ POUR ATTEINDRE L'EXCELLENCE ?

Félicitations, vous venez d'être nommé manager ! Mais se peut-il que vous ayez accepté cette promotion sans vraiment en connaître les responsabilités ? Si vous êtes déjà en poste, vous sentez-vous trop souvent débordé ?

**Rassurez-vous, vous n'êtes pas seul à ressentir cela.**

Pour vaincre ses craintes et devenir performante, Isabelle Dépatie a conçu une méthode simple et innovante, l'alignement temporel, qui lui a permis de diriger des équipes d'une centaine de personnes, en France et à l'international. La clé de voute de cette méthode ? Le temps. Car un bon manager se doit aussi d'être un voyageur du temps qui mobilise simultanément : l'apprentissage du passé, l'écoute du présent et la visualisation du futur.

Cette méthode progressive composée de nombreux exercices, conseils et cas pratiques, vous fera passer du manager passif à un manager proactif performant. En vous focalisant sur cette dimension ignorée du temps, vous aurez une équipe plus engagée, plus créative et plus organisée, qui fournira donc plus de travail en moins de temps... et vous pourrez donc dire adieu au stress ! **Alors, êtes-vous prêt pour le voyage ?**

**« L'un des meilleurs livres  
sur le management que j'ai lu. Foncez ! »**

**Olivier Roland**

auteur de *Tout le monde n'a pas eu la chance de rater ses études.*



*Ingénieure, inventrice, auteure, Isabelle Dépatie est diplômée en génie physique de l'École Polytechnique de Montréal. Elle a travaillé en France et à l'international pour de nombreuses entreprises et startups telles que IBM, Bombardier, BIC, Angstrom Power, Intelligent Energy, Element AI et Leddartech. Forte de ce double savoir-faire entre théorie scientifique et pratique managériale, elle a élaboré une méthode unique sur la gestion du temps, de projet et d'équipe qu'elle partage sur son blog « la clé c'est le temps ».*

ISBN 978-2-37935-273-7



9 782379 352737

**19 €**  
PRIX TTC  
FRANCE

Rayon : Vie professionnelle

ALISIO

**ALISIO**

*L'éditeur des voix qui inspirent*

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr** et  
sur les réseaux sociaux LinkedIn, Instagram,  
Facebook et Twitter !

**Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !**

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer  
à la construction du meilleur des futurs possibles ?  
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier  
issu de forêts gérées durablement.

Suivi éditorial : Sophie Garcin  
Relecture-correction : Emmanuelle Pavan  
Maquette : Jennifer Simboiselle  
Illustrations intérieures : Adobe Stock  
Design de couverture : 99designs

© 2022 Alisio,  
une marque des éditions Leduc  
10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon  
75015 Paris  
ISBN : 978-2-37935-273-7

ISABELLE DÉPATIE

***LE MANAGER***  
**— EST UN —**  
***VOYAGEUR***  
***DU TEMPS***

**APPRENEZ DU PASSÉ,  
SOYEZ À L'ÉCOUTE DU PRÉSENT  
ET VISUALISEZ LE FUTUR**

*À tous les managers passionnés qui ont  
envie de stimuler l'engagement de leur équipe  
et aller au-delà de la normalité.*

A L I S I O



# SOMMAIRE

Introduction	7
<b>PARTIE 1 : APPRENDRE DU PASSÉ</b>	<b>17</b>
Apprendre à se connaître	21
Créer et structurer son équipe	63
<b>PARTIE 2 : ÊTRE À L'ÉCOUTE DU PRÉSENT</b>	<b>107</b>
Se connecter	111
Guider son équipe	145
<b>PARTIE 3 : VISUALISER LE FUTUR</b>	<b>187</b>
Se développer	191
Leader	215
Conclusion	269
Remerciements à Leslie Jacquet	271
Table des matières	273



# INTRODUCTION

On ne devient pas manager en un jour.

C'est ce que j'ai compris dans ma carrière. Au fur et à mesure des échelons que j'ai gravis, j'ai réalisé qu'il ne suffisait pas de devenir manager pour l'être. À chaque étape que l'on franchit, surgissent de nouvelles interrogations, de nouveaux défis et un besoin constant d'apprendre.

J'ai commencé ma carrière dans l'industrie, avant de travailler en start-up, en scale-up (ces start-ups qui ont réussi à croître) et dans des PME, dans plusieurs pays. D'abord engagée par Bombardier aviation comme technicienne des méthodes, j'ai défini les étapes d'assemblage des avions, avant de cheminer vers la physique pour devenir ingénieure. J'ai alors travaillé chez IBM, multinationale qui compte plus de 270 000 employés, et développé entre autres la solution thermique de la PlayStation III pour le centre de compétence Sony/Toshiba/IBM. J'ai rejoint par la suite le monde des start-ups, avec pour but de créer des piles à combustibles hydrogène, des solutions en intelligence artificielle et, aujourd'hui, des composants de détection pour les voitures autonomes.

Je me souviens de la façon dont je suis devenue manager. J'ai été promue au poste de mon ancien patron, dont le siège était vacant après une restructuration. Quand je suis arrivée, bien que j'avais pour moi mes compétences techniques, je me suis retrouvée un peu désespérée face à cette nouvelle position de manager que j'allais devoir occuper. Je pensais qu'on me guiderait, qu'un accompagnement spécifique serait mis en place, qu'on me fournirait peut-être même un « guide du manager ». Rien de tout cela. Dans les procédures auxquelles j'avais accès, je voyais bien écrit « demandez à votre manager », mais jamais aucune mention d'un support écrit qui m'aiderait dans ma tâche... Cela n'existait pas. Alors à présent que je me trouvais dans cette position, qu'allais-je apporter comme réponses aux questions de mon équipe ? « Demandez à votre manager » ?!

Dès le premier jour, j'ai été hantée par le souci de fournir du bon travail. À 16 ans déjà, je m'étais fait la promesse d'être excellente si un jour j'avais la chance de devenir patron. À cet âge-là pourtant, on pense d'ordinaire à bien d'autres choses... Mais j'avais vu l'impact qu'un changement de management peut avoir sur la vie d'un employé. En l'occurrence, de ma propre mère. Elle qui prenait un plaisir fou dans son travail, qui était engagée et faisait même des heures supplémentaires, incarnait un modèle pour moi. Et pourtant, à partir du jour où elle a changé de chef, son moral s'est terni peu à peu. Jusqu'à faire un *burn out* moins d'un an après. Le seul changement avait été son gestionnaire, le directeur général. Je suis restée marquée par cet épisode et me suis fait la promesse de devenir un jour une bonne manager.

Quand ce jour est arrivé, j'ai donc pris au sérieux ma responsabilité, tout comme j'ai pris le temps

d'observer. Observer la manière dont j'avais fait les choses avant, notamment quand j'avais développé la solution de dissipation thermique de la PlayStation III, qui avait bien fonctionné. Pourquoi ne pas l'appliquer au management ? J'ai pris le temps de tester, d'ajuster ma méthode et d'apprendre. Car pour remplir ma mission de manager, c'est-à-dire organiser un groupe à l'intérieur d'une structure pour atteindre des objectifs communs, j'ai dû mettre au point cette manière de fonctionner, mais aussi de nouveaux talents. Et Dieu sait si j'ai fait des erreurs ! Mais, grâce aux retours de mes équipes, j'ai pu, petit à petit, viser à m'améliorer.

Comment ai-je appliqué ce que j'avais appris dans mon métier à mes nouvelles fonctions de manager ? Comme il n'existait pas vraiment de formation générique pour devenir un bon manager, j'ai utilisé les aspects de ma formation initiale dans mon apprentissage du métier de gestionnaire. Diplômée en génie physique de l'université Polytechnique Montréal et en construction aéronautique de l'École nationale d'aérotechnique du Canada, j'ai commencé à établir des parallèles avec la physique pour m'aider à comprendre le management. En tant qu'ingénieure physicienne, j'ai toujours cherché à saisir la nature des choses pour en extraire tout leur potentiel. Et au fil des années, j'ai fini par développer un vocabulaire inspiré de la physique, imagé et simple, que tout manager peut mettre en application dans son quotidien.

J'ai remarqué que, grâce à ce vocabulaire, il m'était beaucoup plus facile de m'adapter, d'expliquer les défis en jeu et de ne pas porter de jugement. Je l'ai enrichi

au fur et à mesure des retours de mes équipes, avec qui je partageais mes observations. D'autant que mon parcours était illustré dans des milieux si divers que des multinationales, des start-ups, des scale-ups et des PME, j'ai donc expérimenté des facettes extrêmement diverses du rôle du manager en entreprise. Et j'ai dû m'adapter aux cultures et spécificités liées à chaque pays dans lequel j'ai été amenée à diriger des équipes : Canada, France, Royaume-Uni, Dubaï, Japon, Chine et Taïwan.

Vous êtes peut-être devenu manager ou chef d'équipe signifie parce que vous possédiez une expérience et un talent, ou peut-être simplement que vous étiez là au bon moment. Si vous êtes manager, c'est en tout cas que vous êtes a priori qualifié ; et si vous avez l'impression de ne pas l'être encore complètement, comme cela a pu être mon cas, votre force sera de savoir apprendre le métier.

C'est dans cet objectif que je vous livre ici tous mes secrets, la méthode que j'ai mise au point à partir de principes scientifiques, les analyses que j'ai menées avec toutes mes équipes à travers le monde, les actions que j'ai mises en place et, bien sûr, les lectures dont je me suis enrichie. Dans ce livre, je partage avec vous tous les conseils que j'aurais aimé avoir quand j'ai commencé ma carrière de manager et que j'aurais aimé trouver dans ce fameux « guide du manager ». Ce livre, je l'ai donc conçu comme un outil qui vous mènera vers l'excellence, un guide des managers qui réussissent. Parce que je l'ai voulu comme une référence qui vous aide non seulement à devenir un bon manager, mais aussi un leader. À noter que le choix du mot manager n'a pas été simple, puisqu'il ne signifie par la même

chose dans tous les milieux francophones, et qu'il s'agit d'un anglicisme. C'est le mot qui semblait cependant le plus usuel à travers le monde pour parler des personnes qui dirigent des groupes, des équipes.

## **LA CLÉ, C'EST LE TEMPS**

Dans ma pratique, au fur et à mesure que j'appliquais des principes physiques à ma façon de manager, je me suis rendu compte qu'on négligeait souvent une dimension fondamentale : le temps. On regarde les événements de façon relativement fixe, sans considérer le recul que le temps peut nous apporter.

Pourtant, nous vivons dans un monde qui évolue et qui se doit d'évoluer. Les situations et les relations sont dynamiques, la réalité professionnelle d'aujourd'hui ne sera pas celle de demain, la vie avance constamment. C'est d'ailleurs pour cette raison que, pour soi-même comme pour ses équipes, on va chercher à s'adapter et à se développer. Si votre entreprise fait du surplace, c'est en fait souvent que vous reculez devant la compétition.

Dans leur livre *The Time Paradox*, Philip Zimbardo et John Boyd utilisent la métaphore du poisson : tout comme les poissons peuvent ignorer l'existence de l'eau dans laquelle ils nagent, la plupart d'entre nous ignorent le temps qui s'écoule. Or, à partir du moment où l'on le prend en considération, on s'ouvre à tout un monde d'opportunités et de réflexion, de pistes d'organisation et de solutions. On apprend à penser complètement autrement. C'est en comprenant comment

s'inscrire dans le temps que l'on parvient à s'organiser et à organiser son équipe, à identifier les activités stratégiques, à anticiper le calendrier pour atteindre les objectifs, à cerner les besoins et les défis du futur. Et plus votre niveau de gestion augmentera, plus on vous demandera de visualiser un futur lointain.

C'est pourquoi un manager doit nécessairement voyager dans le temps. Peut-être pas comme on l'imagine dans les films mais, pour prendre de bonnes décisions et orienter son équipe, il doit posséder ces trois talents : apprendre du passé, être à l'écoute du présent et visualiser le futur.

Comment faire pour acquérir puis cultiver ces talents ? Pas de panique ! Je vais tout vous expliquer dans ce livre. Et vous verrez à la fin que vous serez plus réaliste et concret dans l'action et que vous aiderez votre équipe à atteindre des objectifs de plus en plus grands, tout en prenant en compte une situation évolutive. Je vais montrer comment passer du manager inconscient et débordé, que nous avons souvent tendance à être, au manager structuré, équilibré et proactif.

Pourquoi proactif ? Parce que c'est un point-clé. Vous est-il déjà arrivé de chercher vos clés ou votre téléphone avant de partir de la maison alors que vous étiez déjà en retard ? Eh bien, dans la vie professionnelle, c'est souvent pareil : on ne cherche pas de la bonne façon, on est stressé et on tourne en rond. C'est ce qu'il se passe quand nous devons faire face à des urgences au travail. En étant proactif, en préparant ses équipes à anticiper les besoins, on réduit le nombre d'urgences. Et ce qui n'est pas un mince acquis dans nos sociétés où tout va de plus en plus vite.

“ *Voyager dans le temps est la clé pour réussir en tant que manager et leader.* ”

## **LE GUIDE DU VOYAGEUR**

Partant de ce constat et après m'être enrichie de beaucoup de lectures sur le leadership et le management, j'ai donc mis en place ma propre méthode. Une méthode axée sur le pouvoir du temps et inspirée de la physique et des sciences.

Au fil des années, je l'ai façonnée, testée, remodelée et complétée par les retours de mes collaborateurs. Je l'utilise pour m'aider dans mes tâches quotidiennes de directrice sénior. Elle s'applique à tous les types de managers, que vous soyez chef d'équipe, manager, directeur de département, directeur général, ou CEO – ou tout cela au féminin, bien sûr. À toutes les étapes de votre carrière, à tous les changements de poste, vous aurez des défis d'échelle différents, mais les concepts fondamentaux resteront les mêmes. Chacun possédant son propre style, je ne vous propose pas de changer fondamentalement qui vous êtes, mais de vous donner des conseils, des outils utiles et pratiques, des exemples concrets, des exercices, des mises en situation, ou encore des tests.

Quel que soit votre profil, avec cette méthode, je veux vous aider à devenir un manager exemplaire, que je définis comme un leader. Je vous montre comment entrer rapidement et efficacement en fonction, ou, si vous êtes plus expérimenté, à utiliser l'outil du temps

pour développer votre carrière et votre équipe. Le tout en conservant un équilibre entre travail et vie personnelle. Car il se peut même que ma méthode vous aide au-delà de votre travail ! Sur mon blog, où je donne des trucs et astuces<sup>1</sup>, mes lecteurs me disent en effet que mes conseils les éclairent dans leur vie personnelle, avec leurs enfants ou encore leur conjoint.

## DU PASSÉ VERS LE FUTUR

Pour voyager dans le temps, nous allons le décomposer et considérer chaque point de vue : passé, présent et futur. Un peu comme si, à un même endroit, nous regardions plusieurs directions, plusieurs angles différents.

À chacun de ces points de vue correspond l'un des trois talents que vous allez acquérir :

- **Apprendre du passé** : Apprendre à se connaître et structurer son équipe pour mieux interagir avec les autres est le point de départ de la construction du manager.
- **Être à l'écoute du présent** : Apprendre à communiquer et créer des relations saines et fortes pour guider son équipe sont les atouts d'un manager ancré dans le temps présent.
- **Visualiser le futur** : Planifier le futur, développer les éléments stratégiques, créer des objectifs pour prendre des décisions et leader son équipe dans une direction commune.

---

1. [laclecestletemps.com](http://laclecestletemps.com). N'hésitez pas à y faire un tour, vous y trouverez de bons compléments à ce livre.

Nous allons ainsi suivre la flèche du temps :



Et vous verrez, vous allez être constamment en mouvement : vous allez d'abord revenir sur vous-même avant de vous projeter au sein de votre environnement professionnel. Vous allez acquérir des habitudes et apprendre, à chaque fois, à vous ajuster en fonction d'un nouveau point de vue. Vous saurez notamment comme moduler votre fréquence et votre vitesse, grâce à votre énergie disponible, pour faire en sorte d'être sur la même longueur d'onde que les autres.

Alors, prêts pour le voyage ?



PARTIE 1

# APPRENDRE DU PASSÉ





*Le passé est le socle du voyageur du temps, celui de la connaissance. Il vous aide à comprendre qui vous êtes et à poser les bases d'une structure qui fonctionnera par la suite. Car le manager doit créer une unité cohérente pour former une équipe gagnante et efficace, et évoluer. En premier lieu, vous allez donc chercher à bien vous connaître, vous allez apprendre à structurer votre département par un système d'intelligence propre et des processus solides et à asseoir vos responsabilités. Comme un sportif bien ancré sur ses deux pieds, un manager qui réussit commence par s'assurer de ses appuis.*



# APPRENDRE À SE CONNAÎTRE

Impossible de bien s'entourer et de développer son équipe si l'on ne se connaît pas d'abord. Or êtes-vous bien sûr de vous connaître ? On ne prend pas souvent le temps de faire le point : avez-vous identifié votre état naturel ? vos spécificités dans le travail ? Savez-vous vous positionner au sein de votre entreprise ?

Première étape : vous allez commencer par identifier le type de manager que vous êtes pour comprendre ce que l'on attend de vous.

## LES 4 TYPES DE MANAGER

Pour attirer les candidats, on donne souvent des intitulés flatteurs aux postes. Dans les start-ups par exemple, on trouve un nombre impressionnant de chefs ! Ou de «C-level», comme on les appelle. Mais dans les faits, ces intitulés ne sont pas toujours alignés avec les responsabilités.

On peut aussi trouver que des niveaux flous ou combinés, des responsabilités déterminées davantage en fonction des individus, de leurs intérêts, de leurs compétences et affinités que du niveau de gestion, ou bien

encore une interprétation d'un titre et de ses responsabilités qui varie d'une entreprise à l'autre. Et dans les cas de mise au placard à cause d'une restructuration ou d'un rachat, il n'est pas toujours évident de comprendre les responsabilités du ou des malheureux... Ce n'est souvent qu'avec le temps et l'observation que l'on arrive à comprendre comment les stratégies et décisions sont prises dans l'entreprise.

Dans tous les cas, ce qui doit rester constant pour le manager, c'est sa mission : organiser un groupe de personnes au sein d'une structure pour atteindre des objectifs communs. Ensuite, les différents niveaux de gestion qui existent ne sont là que pour diviser le travail en tâches effectuables par chaque individu au sein de la grande équipe qu'est l'entreprise.

Alors avant de choisir un nouveau poste, il est essentiel de bien saisir toutes les subtilités des positions. Je distingue donc ici les quatre grands types de managers qui existent.

## **Le manager chef d'équipe**

Généralement, c'est une personne qui a démontré ses compétences techniques ou professionnelles. Son expérience fait de lui une personne que l'on suit et à qui l'on fait confiance pour ses décisions techniques et opérationnelles.

La responsabilité principale de ce type de manager est de favoriser la connexion entre les membres de l'équipe qu'il dirige et de coacher les uns et les autres. L'important étant de bien définir les frontières et responsabilités afin que les membres de son équipe

puissent s'acquitter de leur mission le plus efficacement possible.

À ce niveau de gestion, le manager doit donc être capable de :

- Faire de la planification et de la gestion de projet ;
- Gérer et animer les réunions ;
- Définir les objectifs et mettre en place des processus efficaces pour son équipe ;
- Prioriser et dire non ;
- Définir les rôles et sélectionner des profils ;
- Déléguer ;
- Mettre en place l'évaluation de la performance générale de son équipe ;
- Évaluer vos collaborateurs, les motiver, les coacher et faire de la gestion de conflit ;
- Communiquer la vision de l'entreprise, la façon dont elle s'applique à son équipe.

### **« SENIOR » ET « HEAD OF »**

Dans certaines grandes entreprises, il est possible qu'il existe un niveau intermédiaire entre le chef d'équipe et le supérieur, le manager fonctionnel, comme les « Senior managers » ou les « Head of ». Dans ce type de poste, en plus de toutes ces compétences, il faut idéalement ajouter un domaine d'expertise.

## Le manager fonctionnel

Il s'agit souvent d'un directeur de département. Il est responsable d'un champ de domaines et d'expertises plus large, même s'il n'est pas expert de chacun d'eux. À ce niveau, il travaille un peu plus dans l'abstraction et à une échelle de temps plus éloignée, laissant aux managers la possibilité d'organiser opérationnellement les projets et les actions. Il commence à participer aux discussions stratégiques au niveau de l'entreprise et à prendre beaucoup plus de décisions tactiques.

À ce niveau de gestion, le manager doit donc être capable de :

- Bien comprendre l'impact de sa fonction par rapport aux objectifs de l'organisation, et ce en considérant plusieurs perspectives. Le défi est d'apprivoiser la complexité.
- Intégrer des domaines d'expertise différents.
- Développer sa capacité à comprendre et à intégrer rapidement de nouvelles données pour les intégrer à la vision stratégique.
- Intégrer ces données à l'action en restant connecté avec les autres départements.
- S'assurer que les projets stratégiques sont cohérents entre les départements.
- Se connecter aux autres pour les faire évoluer. Être un guide ainsi qu'une oreille attentive.
- Se préparer aux enjeux futurs de l'organisation (anticiper les besoins, les obstacles, les défis). Se projeter de plus en plus loin et préparer son équipe.
- Bien communiquer, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

## Le manager business

Il s'agit souvent d'un responsable de « business unit », soit en fonction d'une région géographique, soit en fonction d'une gamme de produits. Il jongle avec l'ensemble des aspects stratégiques, organisationnels, et humains.

À ce niveau, il doit répondre de chiffres d'affaires, profits et bénéfices et le regard porté à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise est très important. Il faut comprendre son industrie, le marché et bien l'intégrer dans ses réflexions.

Le niveau de complexité continue d'augmenter puisqu'il peut chapeauter plusieurs départements comme la R&D, la production, le marketing, les ventes, les ressources humaines, le juridique, les finances... Décisions stratégiques et tactiques sont son quotidien.

À ce niveau de gestion, le manager doit donc être capable de :

- Analyser le marché et développer des stratégies adéquates.
- Préparer l'organisation pour atteindre les objectifs définis avec le CEO.
- Identifier les enjeux et les relever avec l'aide de ses équipes.
- Équilibrer les besoins à court et long termes en allouant les ressources ; arbitrer les priorités.
- Faire des profits.
- Créer les bonnes fonctions/départements.
- Coacher, guider, aider les dirigeants d'unités et organiser les éléments communs entre les différentes unités supervisées.

- S'assurer que la structure de sa division est claire pour tous, que les systèmes, processus clés sont efficaces. Identifier les indicateurs de performance pour stimuler l'amélioration continue et la réduction des pertes.
- Apprendre à équilibrer les intérêts de son unité avec ceux de l'ensemble de l'organisation.
- Aligner les activités avec la vision globale de l'entreprise.

### **GROUP BUSINESS MANAGERS ET VP**

Là aussi, il arrive dans certaines grandes entreprises qu'un niveau intermédiaire fasse le lien entre le manager business et le CEO, comme les « Group business managers », ou les « VP » (*vice-présidents*). Ceux-là ont les mêmes fonctions, sauf qu'ils ne font pas mais supportent et ne définissent pas mais valident.

## **Le manager exécutif et CEO**

Le CEO est responsable de la croissance continue et de la rentabilité de l'entreprise. Il est entouré de son équipe exécutive, composée, selon la taille et le type d'organisation, de managers business – ou, à défaut, fonctionnels.