

# SOMMAIRE

## Les qualités intrinsèques du manager

- FICHE 1** Savoir être
- FICHE 2** Savoir communiquer
- FICHE 3** Savoir gérer ses émotions

## Les compétences fondamentales du manager

- FICHE 4** Savoir cadrer
- FICHE 5** Savoir contrôler
- FICHE 6** Savoir déléguer
- FICHE 7** Savoir gérer son temps
- FICHE 8** Savoir conduire une réunion
- FICHE 9** Savoir recruter

## Les compétences spécifiques du manager-coach

- FICHE 10** Savoir motiver
- FICHE 11** Savoir fixer des objectifs
- FICHE 12** Savoir coacher

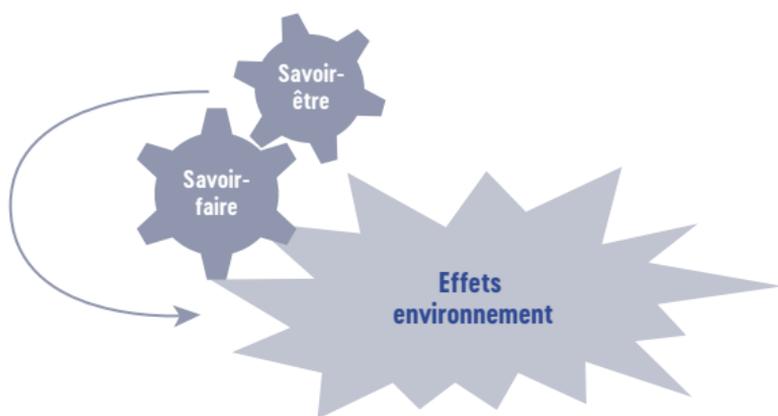
## Les talents du manager-leader

- FICHE 13** Savoir piloter
- FICHE 14** Savoir inspirer : le leadership
- FICHE 15** Savoir conduire le changement
- FICHE 16** Savoir suivre les tendances managériales

## Un état d'esprit et une évolution personnelle pour faire la différence.

Le savoir-être est l'ensemble des dispositions de base, les qualités et défauts d'un individu. C'est ce qui construit sa personnalité et détermine son comportement : ses attitudes, ses croyances, sa capacité d'ouverture ou, au contraire, de fermeture.

En travaillant en amont au niveau du savoir-être, les résultats sont exponentiels sur l'ensemble des savoir-faire et des réalisations.



### Un savoir-être associé à un savoir-faire

*« La grandeur d'un métier est peut-être avant tout d'unir les hommes. »*

*Antoine de Saint-Exupéry*

Manager consiste à prendre en main, à accompagner et à mener ses équipes. L'art du management réside beaucoup dans l'exercice de compétences dites « douces » ou *soft skills* : ce sont les compétences relationnelles et sociales, liées au savoir-être.

**La conscience de soi :** bien se connaître, surtout connaître ses limites, grâce à l'expérience et aux échecs passés, et au travail de développement personnel.

**La maîtrise de soi :** contrôler ses émotions, savoir gérer son stress, les conflits, les personnalités difficiles.

**Être source de motivation :** avoir la capacité d'obtenir l'adhésion des collaborateurs sur la durée.

**Être assertif :** faire preuve de capacité d'écoute, d'empathie et de communication avec confiance et respect.

**L'aptitude aux relations sociales :** avoir un rôle de représentation, d'agent de liaison. Véritable porte-parole, il est constamment à l'affût d'informations, sait transmettre et diffuser l'information utile à ses équipes.

**Être rigoureux :** démontrer une aptitude au sens de l'organisation et de la planification.

**L'esprit d'ouverture :** avoir l'esprit de pionnier, éveiller les talents et autoriser les projets présentés par les gens en qui le manager a confiance.

**Le sens de l'équité :** récompenser les méritants, protéger les faibles des forts, adapter la « sévérité » des arbitrages à la capacité de chacun, donner le droit à l'erreur.

**Être inspirant :** être crédible, séduire ses équipes, avoir du leadership et du charisme.

**L'aptitude à la cohésion :** savoir associer les bonnes forces entre elles, au bon endroit, au bon moment. Le manager sait renvoyer une *feedback* constructif sans critique dévalorisante.

**Le sens de l'intuition :** avoir un certain « sixième sens », flairer, avoir « du nez », prendre des risques...

**L'exemplarité absolue :** être soi-même un modèle pour son équipe, respecter les règles.

**Savoir lâcher prise et faire confiance :** savoir déléguer car manager c'est faire faire à d'autres tout en restant responsable du résultat de leur travail.

## Mieux se connaître pour mieux manager

« *Connais-toi toi-même* » affirmait déjà Socrate.

Les ressources dont dispose le manager pour accomplir sa mission résident d'abord en sa personne. Pour être apprécié de ses collaborateurs, il faut que le manager s'apprécie lui-même, avec ses qualités et ses défauts, ses succès et ses échecs, et qu'il acquière une bonne estime de soi.

La connaissance et la conscience de soi sont facilitées avec l'analyse d'un inventaire de personnalité. De nombreux outils de management ont pour seuls objectifs de décrypter des traits dominants de caractère et de connaître les domaines et circonstances dans lesquels une personne est le plus à l'aise.

Parmi les outils plus connus, nous pouvons citer les suivants.

### Le HDBI 1970 (Hermann Brain Dominance Instrument)

Analyse des points forts et faibles selon ses préférences cérébrales : rationalité, analyse et calcul [prédisposition à utiliser la partie gauche du cerveau] ; imagination, créativité, affect [prédisposition à utiliser la partie droite du cerveau].

### La ProcessCom® 1970 Taibi Kahler

Décodage de ses principaux traits de caractère selon 6 facettes de la personnalité : l'empathique, sensible et compatissant ; le travailleur, logique et organisé ; le persévérant, consciencieux et engagé ; le rebelle, spontané et créatif ; le promoteur, séducteur et actif ; le rêveur, imaginatif et solitaire. Permet d'apprendre à mieux communiquer, à analyser les comportements, comprendre les scénarios d'échecs et d'optimiser son style de management.

### Le MBTI (Myers Briggs Type Indicator)

16 typologies sont définies en examinant 2 préférences possibles : comment une personne emploie son énergie (extravertie ou introvertie), sa manière de recueillir l'information (sensorielle ou intuitive), son mode privilégié de prise de décision (pensée ou sentiment) et sa façon d'être reliée au monde (jugement ou perception). Pertinent pour mettre en avant ses dons inexploités, souvent utilisé dans les bilans de compétences.

### Le 360 degrés

Venue des États-Unis, cette évaluation effectuée par un consultant extérieur se pratique dans la plupart des entreprises en France. Le principe est de fournir au manager la vision la plus complète possible de la façon dont les autres le perçoivent. Cette photographie permet une prise de conscience qui lui permettra de déterminer ses axes de progrès et de renforcer ses compétences.

Quel que soit l'outil d'analyse de la personnalité choisi, la compréhension de sa propre dynamique interne facilite sa relation avec les autres et permet de mettre en œuvre des stratégies managériales d'accompagnement appropriées.

### Exceller là où le naturel se porte

Quoi qu'il en soit, tout manager a le pouvoir d'apporter une contribution unique au succès de son entreprise. Un manager qui gagne en compétences dans sa voie naturelle, là où ses motivations, sa personnalité et ses valeurs le portent, s'épanouira chaque jour un peu plus et exprimera toujours plus d'enthousiasme.

Ceux qui ont déjà quelques prédispositions au management vont généralement tirer parti d'une formation suivie.

Chacun a en soi un potentiel inutilisé : il s'agit d'en prendre conscience et de le mettre en action pour être plus entreprenant, plus imaginaire, plus charismatique.

### Adopter un comportement assertif

Le mot assertivité vient de l'anglais *assertiveness* qui peut se traduire en français par l'affirmation de soi, la confiance en soi, l'assurance personnelle et la « force tranquille ». C'est une des clés de l'estime de soi dans le rapport aux autres.

#### IMPORTANT

L'assertivité est la capacité communicationnelle consistant à affirmer ce que nous pensons, ce que nous sommes, tout en respectant la personne avec laquelle nous communiquons.

Il s'agit d'exprimer ses sentiments et de continuer à entretenir des relations satisfaisantes avec son entourage, sans crainte de susciter l'hostilité, notamment dans le management.

Pour être assertif, il faut développer l'empathie, conserver son sang-froid en cas de conflit, offrir son soutien, résister à la manipulation, savoir gérer son environnement.

Dans l'assertivité, on ose dire et on sait rester attentif pour écouter et gérer le retour que l'autre nous adresse.

 **MINI-TEST**

### Avez-vous une attitude assertive ?

Répondez spontanément en mettant une croix correspondant à votre réponse : plutôt vrai, plutôt faux.

Attitude assertive	V	F
1. Je défends mes droits sans empiéter sur ceux des autres.		
2. Le plus souvent, je sais dire non sans agressivité.		
3. J'entretiens avec les autres des rapports fondés sur la confiance et le respect plutôt que sur la manipulation.		
4. Je suis à l'aise dans les contacts face-à-face.		
5. En cas de désaccord, je cherche des compromis réalistes sur la base des intérêts mutuels.		
6. Je préfère être franc pour mettre en confiance.		
7. Je suis capable d'être moi-même tout en continuant d'être accepté socialement.		
8. Quand je ne suis pas d'accord, j'ose le dire sans m'emporter et je me fais entendre.		
9. Je n'ai pas peur de parler en public.		
10. Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens.		
11. Je sais écouter et je ne coupe pas la parole.		
<b>Total</b>		

Un total élevé en «plutôt vrai» indique un bon niveau d'assertivité.

 **AUTOCOACHING**

### Changez un comportement déplaisant

- Pensez à une situation professionnelle de stress important récemment vécue.
- Quelle est votre attitude non assertive dominante ? Cochez la réponse.
  - La fuite : passivité, soumission, victimisation, évitement.
  - L'attaque : agressivité verbale, non verbale, ironie, défensive.
  - La manipulation : mensonge, chantage, intimidation.
- Quelle est votre intention dans cette situation quand vous adoptez ce comportement ?
- Placez-vous maintenant en tant qu'observateur de la situation.
- Que voulez-vous ? Que croyez-vous ?
- De quoi auriez-vous besoin pour satisfaire votre intention ? Que pourriez-vous croire de plus utile ?
- Qui devez-vous être pour régler définitivement votre problème ?
- Décidez de mettre un nouveau comportement en place.

« C'est votre attitude, plus que votre aptitude, qui détermine votre altitude. »

Zig Ziglar