



LE RÔLE D'UN MANAGER

Aujourd'hui, les managers doivent se montrer relationnels et capables de mener des équipes. Le manager d'aujourd'hui doit détenir un grand sens de l'intelligence émotionnelle. Ils doivent en effet pouvoir comprendre leur propre configuration émotionnelle ainsi que celles de leurs collaborateurs. Avant, les managers étaient choisis avant tout pour leurs compétences techniques mais aujourd'hui cela a évolué. En effet, les talents relationnels qui passaient au préalable au dernier plan figurent désormais parmi les premiers critères demandés à un manager. La technologie seule n'est pas productive, mais des gens bien dirigés, correctement formés et motivés peuvent manifester des gains mesurables de production. Les managers doivent apprendre une nouvelle façon de diriger basée sur le soutien et la collaboration afin de bâtir sur la confiance. Le but est finalement d'introduire de meilleures performances.

Reprenez votre liste de qualités et défauts et comparez-la avec ce qui suit.

POINTS FORTS	QUALITÉS MANAGER
<ul style="list-style-type: none">• Clarifier les attentes.• Inspirer et motiver.• Montrer l'exemple.• Représenter l'équipe.• Planifier et organiser.• Résoudre les problèmes.• Être juste.• Former.• Déléguer le travail.• Planifier une carrière.• Coacher.• Prendre des risques.• Obtenir l'adhésion.	<ul style="list-style-type: none">• Planification.• Budgétisation.• Savoir fixer les objectifs.• Savoir déléguer.• Résoudre les problèmes.• Fermeté.• Persévérance.• Intelligence.• Energie.• Sens analytique.• Bonne volonté.• Tolérance.
HANDICAPS	COMPÉTENCES
<ul style="list-style-type: none">• Planification et contrôle insuffisant.• Absence de compétence.• Absence d'anticipation.• Mauvais traitement de l'urgence.• Délégation insuffisante.• Absence d'éthique.• Mauvais gestion de son équipe.	<ul style="list-style-type: none">• La gestion de soi : énergie, émotions.• La gestion des autres : intelligence émotionnelle, empathie, bonne communication.• La gestion matérielle : bonne organisation, sociable, respectueux des règles.

Il est important et essentiel pour un manager de savoir reconnaître ses difficultés.

Quel manager voulez vous être ?

Dans un ou deux ans, quelles qualités votre équipe pourra vous reconnaître ?

Qu'aurez vous réussi ?



LES VOLEURS DE TEMPS

EXTERNE	INTERNE
<ul style="list-style-type: none">• Dérangement.• Interruptions.• Téléphone.• Manque de communication.• Description de poste et rôles mal définis.• Secrétaire inefficace.• Trop ou pas assez de personnel.• Visiteurs imprévisibles.• Manque de formation ou de compétences.• Manager.• Réunions non prévues.	<p><u>Planning :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Manque de réel planning ou planning insuffisant.• Recommencer un travail à moitié fini.• Incapacité à dire NON.• Estimation du temps irréaliste.• Pas de liste de choses à faire.• Pas de buts clairs et d'objectifs permettant de les réaliser. <p><u>Emotionnel :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Report - Repousser à plus tard certaines activités.• Préoccupation.• Peur de dire NON.• Perfectionnisme.• Négativité (je ne peux pas, c'est trop dur, etc).• Fatigue. <p><u>Contrôle de soi :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Interruptions (bavardage, manque d'auto-discipline, objectifs peu clairs, etc).• Erreurs.• Délégation inexistante.• Trop de contrôle.• Débats, discussions, justification.• Appels téléphoniques.• Lecture de trop de choses sans importance et trop doucement.• Gestion des crises et des réclamations. <p><u>Organisation :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Environnement source de distraction.• Retirer, relire l'administratif plusieurs fois.• Bureau en désordre.• Confusion des responsabilités, chevauchement des responsabilités.• Communication insuffisante ou excessive.



LES 10 TECHNIQUES POUR CONVAINCRE

1. **Faites preuve de clarté.** Soyez clair sur vos BUTS et OBJECTIFS ainsi que dans vos attentes.
2. **Partagez vos convictions.** Votre détermination engagera l'autre à adhérer aux mêmes valeurs que vous.
3. **Ajoutez y de la crédibilité.** Le factuel est le meilleur moyen d'acquérir la crédibilité dont vous avez besoin. Mais attention, trop d'exemples tue l'exemple !
4. **Soyez à l'écoute des autres.** Il est indispensable de prendre en compte l'autre et sa logique si vous voulez convaincre. Car vous ne convaincrez quelqu'un qu'avec ses propres arguments.
5. **Adaptez vous à l'auditoire.** Pour cela, il est important de parler de tout en prenant en compte tout votre auditoire.
6. **Préparez vos arguments.** N'improvisez pas ! C'est un argument évident qui fait oublier à votre interlocuteur tout ce qui a été dit auparavant et lui fait prendre sa décision.
7. **Optez pour la logique déductive.** La déduction est le raisonnement par excellence.
8. **Evitez de séduire ou d'intimider.** La séduction fait perdre la crédibilité.
9. **Ajustez vous à la situation.** En fonction du temps qui vous est imparti, allez droit au but.
10. **Dopez votre charisme et choisissez le bon moment.** Le bon moment n'est pas celui qui vous arrange !



Florence Delezay

WWW.AYZZURIA.COM

LIGNE DE CONDUITE DU MANAGER

- Reconnaître que les gens et non les changements structurels font qu'une entreprise réussit ou échoue.
- Gérer les problèmes avec justice mais sans insistance.
- Communiquer vos attentes.
- N'émettre de critiques qu'en privé.
- Tuer les malentendus dans l'oeuf.
- Cultiver l'ambition individuelle et la motivation.
- Se concentrer objectivement sur les réalisations personnelles et non sur les différences personnelles.
- Insister sur le développement personnel.
- Créer et entretenir un environnement d'entreprise attractif, motivant, soutenant et sain.



LES 9 CLEFS DE L'ESTIME DE SOI

Le rapport à soi-même.

- Se connaître.
- S'accepter.
- Être honnête et intègre avec soi-même.

Le rapport à l'action.

- Agir.
- Faire taire la critique systématique à l'intérieur de soi.
- Accepter l'échec.

Le rapport aux autres.

- S'affirmer.
- Être empathique.
- S'appuyer sur le soutien social.

Le rapport à soi-même

Se connaître

Être capable de dire j'aime ou je n'aime pas. Être conscient de ses réussites, de ses échecs, de ses défauts et qualités sans se vanter ou s'effondrer.

S'accepter

Être capable d'assumer ses défauts ou de les changer si c'est gênant pour soi.

Être honnête et intègre avec soi-même

Il est parfois tentant d'avoir recours à des mécanismes de défense, c'est-à-dire de se mentir à soi-même pour se protéger.

Le rapport à l'action

Agir

Ne pas agir nous entraîne à ruminer, ressasser, râler, ne rien faire.

Faire taire la critique systématique à l'intérieur de soi

Accepter l'échec



Le rapport aux autres

S'affirmer

Être capable de dire ce que l'on ressent, ce que l'on désire, en se respectant et en respectant l'autre ; écouter l'autre, reformuler : il m'apporte autant que je lui apporte.

Être assertif : se positionner et accepter l'opinion de l'autre.

Ne pas fuir ou devenir agressif, manipulateur.

Quelqu'un de passif va subir les décisions de l'autre, il aura une mauvaise estime de lui-même.

Quelqu'un qui sera agressif va privilégier ses besoins et négliger ceux des autres.

On peut s'affirmer en se taisant .

Il y a des gens avec lesquels on ne peut pas s'exprimer. Il est alors préférable d'utiliser la technique du brouillard qui consiste à se respecter et respecter l'autre en se détachant du sujet. C'est un choix réfléchi : technique du silence qui vaut mieux que l'argument "massue".

- Quand on a peur de l'autre, de s'exprimer, on a une mauvaise estime de soi.

-

Être empathique

Comprendre l'autre, ressentir sans fusion, accueillir, être conscient de l'état émotionnel de l'autre.

S'appuyer sur le soutien local

Intégrer les règles sociales et prendre en compte l'ensemble des relations avec les personnes de notre entourage et de l'aide que nous en retirons. Ne pas hésiter à demander de l'aide à son entourage.



ÉVALUATION DE L'ESTIME DE SOI (ÉCHELLE DE ROSENBERG)

AFFIRMATIONS	TOUT A FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
1. Dans l'ensemble, je suis satisfait.e de moi.				
2. Parfois, je pense que je ne vauds rien.				
3. Je pense que j'ai un certain nombre de bonnes qualités.				
4. Je suis capable de faire les choses aussi bien que la plupart des gens.				
5. Je sens qu'il n'y a pas grand chose en moi dont je puisse être fier.e.				
6. Parfois, je me sens réellement inutile.				
7. Je pense que je suis quelqu'un de valable, au moins autant que les autres gens.				
8. J'aimerais pouvoir avoir plus de respect pour moi-même.				
9. Tout bien considéré, j'ai tendance à penser que je suis un.e raté.e				
10. J'ai une opinion positive de moi-même.				
TOTAL				



LES 10 CLEFS POUR GÉRER STRATÉGIQUEMENT LE CONFLIT

Le fait de définir et de comprendre la pression fournit un cadre à une résolution efficace. À travers la compréhension de ces 10 clefs, le conflit peut être géré de manière expéditive.

1. Les contraintes

Soyez conscient de la manière dont l'autre partie perçoit les éléments donnés de la situation. Ayez connaissance du minimum acceptable pour l'autre. Travaillez avec une analyse réaliste.

2. Les barrières de la perception

Chacune des parties voit le problème différemment. Pensez à la manière dont chacun voit la situation, à la fois d'une manière cognitive et émotionnelle.

3. Les rôles

Évitez de vous définir comme un combattant et de prendre une position belliqueuse. Redéfinir les rôles et penser sur le mode de l'abondance facilite un développement mutuel de réponses.

4. L'information

Une information pauvre et le maintien du secret empêchent toute compréhension claire. Les flots d'informations bien gérés offrent la connaissance nécessaire pour arriver à une solution claire.

5. Les objectifs incompatibles

L'alignement est généré en prenant une résolution qui intègre un certain degré de satisfaction pour chacun.

6. Les positions de pouvoir

La disparité dans l'accès aux vecteurs d'influence génère des "magouilles" politiques, des méthodes de bricolage et du mécontentement. L'application du pouvoir a des conséquences directes et indirectes.

7. L'expérience précédente

L'éducation et la formation dictent à chacun des méthodes acceptables de résolution car chacun essaye de s'assurer un résultat conforme à ses désirs. Soyez conscient de l'histoire de chacun et de sa formation.

8. L'incertitude

Quand il y a un haut niveau d'ambiguïté, la méthodologie a tendance à être plus vague et spéculative. Ajoutez toujours plus de définition.

9. Les conséquences

Les deux parties n'ont pas toujours le même intérêt à trouver une solution. La partie qui se sent la plus concernée et qui perçoit mieux le risque du conflit fait l'expérience d'une plus grande implication dans le processus de résolution ; son besoin de gagner est plus élevé.

10. La résolution

En fonction des ressources qui leur sont allouées, les gens ont généralement des notions préconçues de ce qu'est une résolution acceptable. Comprenez et travaillez dans le cadre de ces paramètres.



LES 10 CLEFS DU PACIFICATEUR

Le conflit et le stress font partie et sont des cadeaux de la vie quotidienne. Ceux qui ont des aptitudes à s'élever au-dessus des conflits sont des gens bénis. Mais les vrais "maîtres" sont ceux qui ont la capacité à dégager une résolution.

1. Reconnaissez et prenez connaissance des faits et des sentiments associés.

Le conflit est beaucoup mieux géré quand chacun en est conscient. Chacun se sent concerné et investi dans la solution.

2. Adressez-vous directement aux gens concernés.

La confrontation et les interventions bien définies sont plus efficaces que les réponses indirectes ou avec une agressivité passive.

3. Donnez à ceux qui s'opposent à vous du respect et de la dignité.

Ayez toujours un regard positif vis-à-vis des autres même si vous n'êtes pas d'accord avec leur position.

4. Le fairplay et la justice doivent aussi trouver leur place.

Mettez bien à plat les règles de base et accrochez-vous à elles. Ne développez pas une mentalité de "brave type" ou de "sale type". Gagner à tout prix est souvent aux dépens de la relation.

5. Prenez la responsabilité et gardez le contrôle.

Le calme et la pondération avec un tout petit peu d'autodiscipline permettent des réponses bien gérées. Mettez l'accent plutôt sur les réponses que sur les fautes.

6. Gérez le conflit pour un résultat positif.

En adoptant une attitude constructive et en n'hésitant pas à faire marcher sa "matière grise", le conflit peut même en venir à une amélioration et à une véritable croissance.

7. Confrontez plutôt les problèmes que les gens.

Le fait de dénigrer les autres est anti-productif. Parlez plutôt de la performance que des personnalités (je ne comprends pas cette performance de 5 % alors qu'on avait dit 10 %).

8. Essayez de comprendre et soyez empathique avec la partie adverse.

Quand vous comprenez les besoins et la position des opposants, la solution est plus facile. Apportez de l'information, gardez les lignes de communication ouvertes.

9. **Autorisez différents types de réponses basés sur le problème en question et les gens qui sont impliqués.** Il y a différentes possibilités de solution.

10. Créez des méthodes de résolution.

Apprenez ce qui marche, créez des options différentes. Plus vous maîtriserez d'outils, plus vous aurez de choix. Les tierces parties doivent être capables de faciliter la communication et de combler les fossés.



10 MANIÈRES DE RÉDUIRE LE STRESS ET D'ACCROÎTRE SON ÉNERGIE DANS UN CONFLIT

Le conflit fait partie de la vie mais la manière dont nous le gérons définit notre vie. Accroissez votre énergie et réduisez votre stress. Quand vous êtes confronté à un conflit, faites-en un outil d'apprentissage puissant. Vous et ceux qui vous entourent seront très heureux que vous agissiez ainsi.

1. Relaxez-vous

Prenez une respiration profonde. Pensez à quelque chose de doux (la chaleur du soleil sur votre dos...). Une fois relaxé, passez à l'étape numéro deux.

2. Repassez la scène

Soyez objectif. Qu'est-ce qui est arrivé réellement ? Avant toute analyse et toute paralysie, revoyez de la manière la plus simple possible ce qui est arrivé du début à la fin, sans émotions.

3. Passez en revue

Pourquoi est-ce arrivé ? Qu'est-ce que vous avez à apprendre ? Que ferez-vous différemment la prochaine fois ? L'analyse doit être rapide et pointue. Vous pourriez même vous donner à vous-même un objectif de 1 à 5 minutes pour cette étape. De nouveau, ne mettez pas en jeu l'émotion.

4. Répétez la scène

Faites-en un véritable succès de théâtre. Rejouez la situation dans votre esprit. Rejouez la scène dans votre tête en utilisant ce que vous avez appris : de quelle manière cela pourrait être différent ? La nouvelle version, la version améliorée du conflit...

5. Apprenez à nouveau

De quelle manière la répétition précédente a eu lieu. Avez-vous été capable d'apprendre depuis cette petite mise en scène. Sinon répétez les étapes 3 et 4. Une fois que c'est satisfaisant, allez à l'étape 6 qui est...

6. Redirigez

Prenez conscience de l'émotion associée à l'événement. Assurez-vous que vous puissiez verbaliser d'une manière très précise ce que vous ressentez. Ensuite, mettez les émotions dans une enveloppe, mettez un timbre et mettez-la dans la boîte aux lettres. Débarrassez-vous de ces sentiments désagréables, épouvantables. Si vous devez faire quelque chose à ce sujet, écrivez-le sur votre agenda et passez à autre chose. Les événements négatifs ne devraient pas nous consumer.



10 MANIÈRES DE RÉDUIRE LE STRESS ET D'ACCROÎTRE SON ÉNERGIE DANS UN CONFLIT

7. Réinventez

Quittez toujours le lieu du crime avec un sens de l'humour. Vous pouvez le faire. Essayez simplement de vous amuser avec cette chose.

Par exemple : le patron qui hurle est en train de perdre son pantalon, le client qui avait des exigences déraisonnables est devenu muet, le collègue désagréable s'est soudain transformé en guignol de l'info.

8. Renouvelez

Élevez-vous au-dessus de la situation, secouez-la. Prenez quelques instants pour tendre et relaxer vos muscles. Prenez des longues respirations apaisantes. Pensez à de jolies couleurs chaudes, à des fleurs aux parfums légers, à des bateaux à voile dans le vent ou... à rien du tout.

9. Reconcentrez-vous

Maintenant, recentrez-vous. Où voulez-vous aller ? L'avenir vous attend. Le passé est derrière, faites-lui un petit coucou et exprimez distinctement où vous voulez aller à partir de maintenant. Ne laissez jamais votre passé entamer votre avenir.

10. Ré-énergisez

Maintenant, vous êtes prêt à passer à autre chose. Le conflit est arrivé, vous l'avez expérimenté, vous y avez fait face, vous en avez tiré le meilleur avec humour et vous le dégagez. Vous êtes plus fort, plus sain et vous avez reçu plus d'énergie de votre manière pleine de puissance d'approcher le conflit.



MANAGER OU LEADER ?

MANAGER

- **PLANIFIER ET BUDGÉTISER**

Le management gère la complexité par la planification et la budgétisation.

Il fixe les objectifs à atteindre dans un futur proche en établissant les étapes précises qui permettront de les réaliser puis de distribuer les ressources nécessaires à la concrétisation de ce plan.

ORGANISER ET RECRUTER

Le management se prépare à réaliser son plan par l'organisation et le recrutement.

Il crée la structure organisationnelle et l'ensemble des emplois répondant aux exigences du plan et recrute en conséquence les personnes qualifiées auxquelles il communique le plan et délègue la responsabilité de l'accomplir.

Il met ensuite des systèmes en place pour contrôler sa mise en œuvre.

- **CONTRÔLER ET RÉSOUDRE LES PROBLÈMES**

- **Pour** finir, le management assure l'aboutissement du plan par le contrôle et la résolution des problèmes.

Il confronte attentivement les résultats aux objectifs fixés, par le biais de réunions, de rapports...

Il identifie les écarts puis il planifie et organise la résolution des problèmes.

LEADER

DÉFINIR UNE DIRECTION

Le leadership gère le changement. Il oriente l'entreprise dans le sens d'un changement constructif en commençant par la définition d'une direction.

Il construit une vision pour l'avenir souvent lointain, ainsi que les stratégies capables de produire le changement nécessaire à l'accomplissement de sa vision.

ALIGNER LE PERSONNEL

L'activité correspondant au leadership est "l'alignement des troupes".

Il communique la nouvelle direction à ceux qui formeront des coalitions capables de comprendre cette vision et de la réaliser.

MOTIVER LES PERSONNES

Le leadership, lui, concrétise un projet en passant par la motivation et l'inspiration.

Il maintient les gens dans la bonne direction, quels que soient les obstacles qui s'opposent au changement, en recourant à des aspirations, à des valeurs et des émotions humaines fondamentales mais le plus souvent inexploitées.