



Je suis manager.com
Devenez le manager que vous rêvez d'avoir

7 CLÉS POUR DEVENIR UN SUPER MANAGER

Sur mon site [Je suis manager](http://je-suis-manager.com), je vous propose des pistes concrètes, issues de l'expérience, des lectures, de l'observation. Ces pistes ont pour vocation de vous inspirer à développer votre style et votre efficacité de manager. Cependant, pour devenir manager, par quoi faut-il commencer ? Quelles sont les clés pour devenir un super manager ? Dans quel ordre doit-on acquérir quelles compétences ?

Pour devenir un super manager, je vous suggère de suivre un chemin qui part de vous-même, votre envie, votre motivation, vers le travail opérationnel. Je vous propose 7 clés qui peuvent se mettre en place dans cet ordre :

- I. [Agir en cohérence](#)
- II. [S'approprier les bonnes compétences](#)
- III. [Optimiser son temps](#)
- IV. [Animer une équipe](#)
- V. [Surmonter les difficultés relationnelles](#)
- VI. [Développer son leadership](#)
- VII. [Piloter un projet \(bonus\)](#)
- VIII. [Conclusion](#)

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

I. Agir en cohérence

Allons direct au but : le management n'est pas une fin en soi. Toute carrière ne passe pas obligatoirement par un poste de management. D'ailleurs, tout le monde peut-il devenir manager ?

Je réponds clairement : NON !

Pour quoi être aussi catégorique ? L'observation montre à quel point nous sommes plus ou moins doués, plus ou moins sensibles, attirés par des formes de vies professionnelles différentes. Tout le monde peut-il être boulanger, écrivain, trésorier, menuisier, diplomate, chercheur, etc... Les métiers se sont différenciés au cours des âges. Le kaléidoscope des possibles est toujours plus large (voir la liste des métiers [sur ce site](#)), les capacités de chacun sont tellement diversifiées qu'il est sage de retirer de son esprit que seule l'évolution verticale vers un poste d'encadrement est la voie royale d'évolution.

Comment devient-on manager ?

La plupart du temps, l'employé ayant montré de bonnes capacités techniques se voit promu au rang de manager. Souvent, cela tourne à la déconfiture. Voulant se rassurer dans ses nouvelles chaussures, le promu va accumuler les erreurs de débutant :

- il privilégie la technique sur les enjeux d'organisation
- il donne les solutions plutôt qu'inciter la réflexion
- il subtilise les bonnes idées de ses collaborateurs

Ces attitudes démontrent l'absence de prise de conscience que le poste de management répond à d'autres enjeux, le principal étant de faire grandir son équipe en responsabilité, en autonomie, en expertise, en cohérence.

Si l'opportunité de devenir manager se présente pour vous, **l'urgence est de vérifier que cela correspond vraiment à votre envie**. Avez-vous vraiment envie d'être manager, cela vous motive-t-il ? Faites l'exercice [faire votre vrai cv, c'est facile pour vous](#) est une piste de travail pour clarifier.

Quelques questions complémentaires permettent d'affiner la dimension de votre cohérence :

- pourquoi êtes vous (ou allez-vous devenir) manager ? est-ce une décision personnelle ou le «hasard des affectations» ?
- êtes vous devenu manager pour répondre à votre propre désir ou à celui des autres ?
- vous sentez-vous fait pour ce job ? quel est le niveau d'inquiétude que cette position hiérarchique vous inspire ?
- si vous deviez noter la prise d'un poste de management de 1 (je n'ai pas du tout envie) à 10 (c'est mon rêve qui s'accomplit), quelle est votre réponse honnête, intime, sans détour, spontanée ?
- comment vivez vous la nécessité de prendre un poste visible, où vos capacités à déléguer dépassent largement la dimension technique ?
- comment envisagez votre relation aux conflits, aux envieux, aux jeux politiques ?
- avez-vous des alliés, qui sont-ils, quel est leur pouvoir ?

OUI !
NON !
Pourquoi?
Pourquoi pas !

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

Sans détour, muni de cette première analyse personnelle, posez la question à quelques-uns de vos alliés, du monde professionnel ou personnel : «pour quel métier penses-tu que je suis le plus en cohérence ?» Faites votre enquête... Vous serez étonné de ce que cette simple question peut vous apporter en éclairages.

Notez les réponses. Certains vous voient peut-être comme manager, d'autres pas. Analysez les réponses dans leur contenu autant explicite qu'implicite. Je m'explique...

Quelqu'un vous dit : «je pense que tu peux être un bon manager si tu sais prendre de la distance avec la technique». Cet ami vous envoie un signal positif : il vous dit explicitement que vous pouvez être un bon manager. Implicitement, il vous signale un risque, celui de rester dans la dimension technique. Cela peut devenir un obstacle à votre croissance de manager.

La synthèse de votre analyse et de l'enquête auprès de vos alliés vous donne un bon outillage pour remplir ce tableau :

SUIS-JE MANAGER ?		
ATOUTS	MOTIVATIONS	OBSTACLES

La colonne «**atouts**» se remplit en s'inspirant de ce [qui est facile pour vous](#).

Dans la colonne «**motivations**», le travail est de chercher le sens de votre histoire. Qu'est-ce qui vous fait vibrer, aujourd'hui ? Pourquoi voulez-vous fondamentalement devenir manager ? Que pensez-vous apporter ? Tout cela déclenche-t-il votre enthousiasme ?

Les «**obstacles**» sont autant intérieurs que dans l'environnement personnel et professionnel que vous fréquentez. Lister les obstacles permet de mieux préparer son plan. Point de projet sans obstacle, sans risques, point de succès sans effort...

Une fois renseignées, les 3 colonnes vous envoient un message, une sensation davantage qu'une absolue certitude. Vous arrivez dans le territoire de l'intuition, celle qui vous souffle à l'oreille : «oui» ou «non», cette piste me convient. Nous sommes au delà du rationnel. Vous l'avez sans doute déjà vécu, un chemin apparaît tout à coup évident, lumineux, sans avoir de démonstration objective. La proposition de remplir le tableau permet d'accélérer la mise en lumière.

La décision (je deviens manager ou je continue dans le métier de management), une fois prise, vous sentez-vous inspiré ? Si la réponse est positive, vous êtes en alignement intérieur, en cohérence, alors passage à l'action.

Clé n°1 = pour devenir un super manager, l'envie est le premier ingrédient que vous devez valider

Si vous le souhaitez, je vous envoie ma grille personnelle à la question «suis-je consultant ?». Envoyez-moi un courriel à mon adresse conseil@laurentderauglaudre.com avec en sujet : puis-je avoir votre grille personnelle «suis-je consultant ?» Je vous enverrai la synthèse de ma propre analyse.

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

II. S'approprier les bonnes compétences

Le management est un métier de compétences spécifiques. Bien sur, **la compétence suprême demeure le bon sens**. Toutes les situations que rencontre le manager se lisent à la lumière du bon sens. Il reste que le bon sens se nourrit :

1. des origines sociales, familiales
2. de l'expérience de vie
3. des formations auxquelles on assiste
4. des lectures que l'on choisit

L'origine sociale et familiale ne semble pas être un choix (quoique certaines religions proposent une autre vision...). On atterrit dans une famille, dans un milieu social, un environnement qui nous transmet par les mots, les gestes, les attitudes, une compréhension de l'autorité, de l'organisation, de la transmission, de la formation. Cet univers originel présente des codes et des spécificités. A l'éclairage de la vie professionnelle, le manager, quelque soit son origine, doit élever son niveau de conscience pour aiguïser le discernement : «cette vision me vient de mon milieu, est-ce adapté au registre professionnel ?»

La traversée des épisodes de la vie donne des indications : l'école, les études, les stages, les aventures de vacances, l'implication dans des associations, le sport, envoient des coups de projecteurs sur les modèles de management. Partout, la matière de management se montre au grand jour. Quand on prend soi-même la baguette de manager, que faut-il conserver, que faut-il éliminer ?

Au moment de votre positionnement de manager, quel manager voulez-vous devenir ? Ce manager que vous rêvez, je vous propose de l'explorer dans une forme qui privilégie l'intelligence collective.

Quelle est la définition de manager ?

Le [Larousse](#) nous dit : «Faire du management, organiser, gérer quelque chose, diriger une affaire, un service, etc. Entraîner des sportifs, être leur manager.»

Le dictionnaire des synonymes propose : «[administrateur](#), [administrer](#), [animateur](#), [cadre](#), [conduire](#), [directeur](#), [entraîneur](#), [gérer](#), [gestionnaire](#), [impresario](#), [instructeur](#)»

Si l'on retient les dimensions d'organisation, d'animation, de gestion, reste à déterminer le style de manager ?

Le manager autocrate impose sa loi, le démagogue veut plaire à tout le monde. **Le manager éclairé va vivre autour de ces 2 tendances caricaturales. Parfois, il convient de décider sans l'assentiment de tout ou partie de l'équipe. Souvent le travail de consensus crée l'adhésion nécessaire à la réussite.**

L'exercice ressemble davantage à celui de l'équilibriste qu'à celui de l'expert savant, **l'incertitude domine le quotidien, il constitue même l'une des raisons pour lesquelles on a besoin d'un manager : s'occuper des zones d'incertitude.**



Si vous êtes apprenti manager ou confirmé, comme tout bon ouvrier, vous devez affûter votre outillage professionnel : la participation régulière à des formations, les lectures inspirantes deviennent la pratique incontournable d'un métier aux frontières indéfinissables. Vous devez nourrir votre bon sens et discernement. Quelles pistes de développement perpétuel devez-vous suivre :

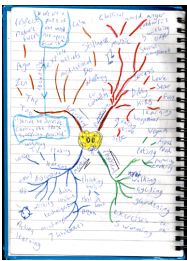
🕒 formations techniques d'animation --> conduire une réunion, faire passer un entretien d'embauche ou d'évaluation, définir des objectifs, animer un atelier de créativité, bâtir une présenta-

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

tion, etc...

- 📌 formations et lectures de développement personnel --> les situations de crise, la gestion du stress, la négociation, la confiance en soi, l'art de prendre des décisions, etc...
- 📌 lectures d'ouvrages sur le management pour s'inspirer des pratiques
- 📌 lectures de biographies pour s'inspirer de ceux qui ont laissé l'empreinte de leur passage
- 📌 films historiques ou biographiques
- 📌 documents sur internet, blog, podcasts, sites professionnels

La littérature est abondante. Si Stephen Covey fut l'un de mes inspireurs initiaux, je propose [quelques pistes de lectures](#) pour déclencher votre processus de lecture. Lire, lire, lire : alors que nous sommes envahis par les images, la lecture imprime davantage encore l'imaginaire et donne des sources d'approfondissement. Le temps de lecture impose un marquage plus robuste que les flash accélérés des médias animés, même si ces derniers sont aussi à exploiter. Toutes les sources de développement se complètent, s'entremêlent, enrichissent.



Lire pour s'approprier est aussi un travail : prendre des notes, souligner, surligner ou mieux encore utiliser une méthode de [mindmapping](#) (carte heuristique en français) permettent à la fois une meilleure mémorisation et une restitution facilitée. Le manager communique régulièrement. **Enregistrer pour transmettre devient l'une des techniques à apprendre.**

Peu à peu, entre séminaires de formation et travail personnel, vos compétences de management - nommées «soft skills» par les américains, littéralement «compétences douces» - prennent un ancrage intérieur.

Cependant, votre défi de manager est de passer à l'acte en osant changer de posture : décider par exemple de transformer une réunion hebdomadaire «planplan» en une véritable réunion de pilotage. Ou encore, à la sortie d'une formation sur les techniques de créativité en équipe, oser appliquer une méthode qui utilise l'écrit (avec des post-it), la reformulation, les associations d'idées, l'évaluation pondérée.

Décider de s'approprier les bonnes compétences, c'est s'engager sur un nouveau chemin. Par quoi commencer, comment s'y engager, devez-vous le faire seul ? Déclencher son propre plan de formation, choisir d'assister à des conférences, lire et relire peut ne pas suffire. Le passage à l'acte passe souvent par un accompagnement personnalisé, un coaching. En effet, le coach va servir de miroir, apporte des perspectives imprévues, donne des «permissions» et sert de point d'appui pour les engagements de progrès. Je vous suggère de visionner [à quoi sert le coaching management](#).

Coaching

Un manager qui s'approprie les bonnes compétences est quelqu'un qui décide de prendre du recul sur sa fonction, d'analyser avec altitude quelles sont les bonnes habitudes, les bonnes attitudes, les outils appropriés à l'exercice.

Pour vous manager, les absolus prennent moins de place. Le relatif, l'indicible prédominent.

Clé n°2 = pour devenir un super manager, décidez de vous approprier en permanence de nouvelles compétences

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

III. Optimiser son temps

S'il est une compétence prioritaire que vous devez privilégier, c'est l'optimisation de votre temps. En effet, l'opérateur technique enchaîne les tâches interdépendantes les unes des autres. S'il est perturbé par les interruptions (téléphone, courriels, réunions), la linéarité du temps domine. Beaucoup de métiers sont structurés en processus : étape 1 puis 2 puis 3 puis 4 etc... **Moins le métier se prête au processus, plus il est nécessaire de développer la compétence d'optimisation du temps.**

Pour ce qui concerne le métier de manager, il n'y a pas le choix. Vous êtes au confluent de multiples interactions : votre équipe, les clients, les fournisseurs, la hiérarchie, les autres services. Votre action ne se mesure pas directement «au nombre quotidien de production», davantage dans l'atteinte d'objectifs moyen et long terme, et plus fondamentalement dans le développement de la capacité de votre équipe à prendre en main des défis toujours plus élevés, comme on l'a vu plus haut.



Que signifie optimiser votre temps ? Comme si le temps s'optimisait ! En réalité, il s'agit de mettre en place des prises de consciences puis des pratiques professionnelles de nature à tenir les engagements.

Prise de conscience essentielle : **quelles sont vos activités à haut rendement** ? En préalable, que signifie le haut rendement ? Si on se réfère au fameux [principe de Pareto](#), environ 80% des effets sont le produit de 20% des causes. A partir de ce constat mille fois vu dans la vie courante, il est prioritaire d'identifier quels sont les effets escomptés de l'action de management. Disséquer alors quelles sont les 20% des actes permettant de produire ces effets

escomptés permet d'augmenter l'efficacité. Exemples :

- prendre le temps qualitatif de transmettre une délégation
- définir ou corriger un processus
- préparer une réunion
- organiser la répartition des responsabilités
- assister à une formation sur [l'assertivité](#)
- définir la répartition de son agenda pour les 4 prochaines semaines
- etc...

Partant de la conscience que l'action à haut rendement doit tenir une place prépondérante (donnée stratégique), vous devez développer la dextérité tactique : optimiser les délégations, différencier urgence et importance, savoir traiter les interruptions et les chronophages, définir les objectifs - les transformer en plan d'actions - planifier votre temps, utiliser les justes outils (messagerie, outils collaboratifs, rendez-vous, téléphone, blog, intranet, webconférence, réunion, déplacements, etc...).

Le risque de débordement de l'agenda est réel et sévère. Avez-vous une vision stratégique et détaillée de votre agenda sur une période de 3 mois glissants ? Etes-vous cerné par le nombre d'interlocuteurs, les interférences multiples ? Pouvez-vous échapper à la nécessité d'identifier les véritables priorités ?

Votre première action à haut rendement passe donc par [vous former à l'optimisation du temps](#). A la fois prise de conscience et technique des mille et une astuces, l'objectif est de rechercher la plus grande plage de disponibilité pour réflé-

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

chir, analyser, préparer, arbitrer, dialoguer, améliorer. Dans votre agenda, les rendez-vous avec vous-même vont occuper un grand espace...

Clé n°3 = pour devenir un super manager, la première formation à suivre est d'apprendre à optimiser votre temps

IV. Animer une équipe

Prendre un poste de manager, c'est se mettre dans une nouvelle posture : celle de comprendre les enjeux et de répartir, coordonner le travail d'une équipe pour atteindre les objectifs. Si vous pouvez vous appuyer sur vos compétences techniques, la compréhension des enjeux est plus rapide. Cependant, cela peut devenir limitant pour le développement de votre nouveau métier. On peut d'ailleurs se demander si [un manager peut ou non changer de secteur d'activité](#) ? En réalité, le coeur du métier de management réside dans l'animation d'une équipe :

- comment apprendre et mettre en place une délégation efficace ?
- comment conduire une réunion ?
- comment optimiser les interactions entre les membres de l'équipe ?
- comment recadrer / accompagner un collaborateur difficile ?
- comment surpasser la résistance au changement ?
- comment se rendre disponible à l'équipe au détriment des prévisions organisées de l'agenda ?
- comment restructurer l'organisation de l'équipe ?
- comment lutter contre l'absentéisme ?
- comment dynamiser, discuter avec l'équipe ?
- comment écrire au quotidien une note de service efficace ?



Etc...

On le voit, dans toutes ces questions, la place de la technique n'apparaît pas. La place de la technique va fondre jusqu'à devenir résiduelle. De compétence principale, elle va devenir accessoire. Votre priorité devient de vous occuper de tous et de chacun. Comment imaginer que vous pouvez maîtriser le détail des tâches de 5, 10, 20 ou 100 collaborateurs ? Attendent-ils cela de vous ?

Tournez-vous vers un métier de manager-coach : devenir le miroir du questionnement de l'équipier, l'amener à fouiller plus loin (la dimension technique), l'amener à comprendre les interdépendances de son travail avec celui de son voisin (la dimension humaine). C'est la direction d'un orchestre : entendre le violon et la clarinette, remarquer une dissonance, un décalage, avec habileté et tact accompagner les 2 interprètes à faire de la musique ensemble.

Le métier d'animation, c'est apprendre à développer l'intelligence collective.

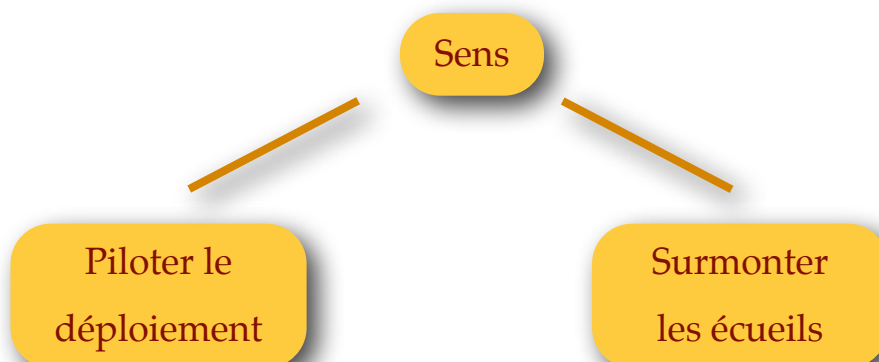
En prenant votre poste de manager, voici les étapes efficaces et incontournables :

1. Analysez les attentes de votre propre management, ce qui passe par une enquête auprès de l'ensemble des parties prenantes --> votre chef direct, la direction générale, les clients/fournisseurs internes. 2 questions sont au coeur de cette enquête :

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

- 🗣 «quelles attentes avez-vous du service dont je prends la responsabilité ?»
 - 🗣 «avez-vous des recommandations particulières au moment où je prends ce poste ?»
 - 2. Organisez une réunion de l'ensemble du service pour se présenter («voilà d'où je viens, voilà ce à quoi je crois, mes valeurs») et pour proposer un entretien individuel à chacun
 - 3. Recevez individuellement tous les collaborateurs, pour
 - 🗣 comprendre leur métier, leur mission
 - 🗣 comprendre leur personnalité, leurs priorités, leurs compétences
 - 🗣 récolter les axes d'amélioration, les recommandations
 - 🗣 détecter les forces et les tensions en présence
- Préparez une synthèse de l'ensemble des informations récoltées lors des étapes précédentes. Cette synthèse souligne les forces et axes d'amélioration, propose une stratégie, un objectif stimulant, une démarche de développement. Cette synthèse sert ensuite de catalyseur à l'équipe pour donner le sens et la direction à prendre.
4. Présentez votre plan moyen terme à votre hiérarchie, puis votre équipe - après quelques semaines d'écoute et d'analyse.

Le point de départ établi, vous pouvez passer à la mise en oeuvre. Vous avez donné le sens en vous appuyant sur la stratégie de l'entreprise. Il vous reste à piloter le déploiement et surmonter les écueils.



Dans le travail préparatoire, **vous devez comprendre et incarner le sens** de l'action du service ou du département que vous dirigez. **Le sens crée la motivation, l'engagement, l'esprit d'équipe**. On connaît la réponse donnée par ces 3 ouvriers à la question : «quel est votre métier ?».

- 🗣 le premier répond : «je pose des pierres les unes sur les autres»
- 🗣 le second : «je fabrique un mur»
- 🗣 le troisième : «je bâtis une cathédrale»

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

A votre avis, lequel est le plus motivé des 3. **Trouver le sens de votre mission demeure votre priorité.** Votre enquête préalable de prise de poste sert en grande partie à cet objectif. Pour embarquer l'équipe dans l'aventure, vous devez dessiner et donner envie de la destination.

Après la période d'observation, de préparation et de présentation de sa stratégie, vous entrez dans l'action, déployez le plan. Pour cela, l'écoute active prend une place essentielle. L'expression concrète également (lire [s'exprimer concrètement](#)). Apprendre à dire un non constructif et [maîtriser son temps](#). **Si le plan représente la vision stratégique, le passage à l'action s'appuie sur la capacité tactique à réaliser et faire réaliser.** Chaque équipier a sa propre personnalité : certains sont très autonomes, d'autres ont besoin de plus d'attention. Vous articulez votre action d'animation autour de 5 outils-piliers :

1. les **entretiens individuels réguliers** avec chaque membre de l'équipe, planifiés dans l'agenda ([lire ou écouter](#))
2. les **réunions d'équipe** pour lesquelles un objectif bien clair est établi, un horaire de début et de fin prévu, un ordre du jour suivi, un compte rendu produit dans les 24 heures
3. l'organisation de **la formation des collaborateurs**
4. la **création d'événements professionnels** associés à des activités ludiques, pour ancrer le sens et l'appartenance
5. **la déambulation aléatoire** qui sert de prise de température sur le lieu de travail.

Chacun de ces outils-piliers contribue à vous poser dans votre rôle d'animateur. Malgré tout, les écueils arrivent, en particulier ceux relatifs aux difficultés relationnelles...

Clé n°4 = pour devenir un super manager, privilégiez l'intelligence collective



V. Surmonter les difficultés relationnelles

En dépit de tous les efforts de préparation, d'écoute, de présence terrain, nul ne peut échapper aux difficultés relationnelles inhérentes à la nature humaine. Faire une liste exhaustive des difficultés relève du défi, on peut analyser quelques registres :

- ☒ que faire quand un conflit oppose le manager à un collaborateur ?
- ☒ comment arbitrer un conflit entre équipiers ?

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

- ☒ que faut-il faire face aux humeurs changeantes ?
- ☒ comment détecter la manipulation ?
- ☒ comment repérer et traiter la mauvaise volonté ?
- ☒ peut-on éviter de tomber dans le copinage ?
- ☒ comment résister à l'excessive pression de la hiérarchie ?

En premier lieu, il est crucial de s'intéresser à son propre cas : êtes-vous à l'origine de beaucoup de conflits ? êtes-vous d'humeur égale ? êtes-vous parfois manipulateur ou de mauvaise volonté ? quelle pression envoyez-vous autour de vous ? Notre entourage renvoie le miroir de qui nous sommes. Surmonter les difficultés relationnelles passe en premier lieu par un travail de développement personnel, oser gravir la piste du changement intérieur. Pour cela, les outils existent : les lectures, le coaching, la formation, etc... [Progresser](#) en management, surtout dans un univers professionnel en mutation, c'est se lancer sur une piste de découverte et de défi personnel.

Quelques idées pourtant sur les thèmes évoqués ci-dessus :

☐ le conflit avec le collaborateur

Vous détenez une position d'autorité. Cependant, avez-vous développé une autorité intérieure ? Si tel est le cas, le conflit doit être ramené à une dimension factuelle. Le jugement de valeur sur la personne est systématiquement hors-jeu. Pensez que chacun a sa raison d'être et ses compétences propres. Dans un entretien de cadrage avec un collaborateur, écoutez, retenez votre propension à vouloir « rentrer dedans », relevez les faits qui conduisent à résoudre le problème concret (dans le meilleur des cas) ou à arbitrer vers une réorientation (changement de mission ou séparation dans les cas extrêmes).

☐ le conflit entre équipiers

Vous jouez ici le rôle de médiateur. Facilitez l'expression vers la description objective et l'élimination des accusations. Reprenez le langage de celui qui affirme « cette idée est stupide » (désignation voilée de l'autre comme un idiot) vers « tu veux dire qu'il a une vision différente ». Apprenez à chaque protagoniste à s'approprier le « je » et à rester sur le débat d'idées. En cas de mauvaise foi, prenez ensuite une position d'arbitre : tranchez.

~~Plan A~~
~~Plan B~~
Plan C

☐ les humeurs changeantes

L'empathie demeure votre outil prioritaire. Quelqu'un en mauvais moral a besoin d'être écouté, sans jugement, sans commentaire. Une fois le sac vidé, déjà, il va mieux. Vient alors le temps de la remise dans le concret, l'objectif du travail, en passant par quelques justes encouragements, sans aucune flatterie. La pression sur quelqu'un à l'humeur changeante n'a qu'une conséquence catastrophique : l'enfoncer ! Vous pouvez inverser l'humeur d'un collaborateur, après l'avoir écouté, en utilisant l'humour.

☐ la manipulation

Elle existe. Comment la détecter ? Dans toute communication, il y a impact réciproque. Le résultat procède d'un échange authentique ou d'une manipulation. Ce qui va faire la différence, c'est l'intention originelle : si l'intention est « noble », le résultat est constructif pour les 2 parties. Si le résultat fait apparaître un déséquilibre, il y a eu manipulation. Pour détecter la manipulation, recherchez l'intention véritable, au delà des mots. Pourquoi cette personne vous propose-t-elle ceci... ? Cette proposition, cette argumentation sert-elle un résultat équilibré ? Le sujet de la manipulation s'avère particulièrement compliqué. Ces quelques lignes n'en viendront pas à bout. Au moins, si vous comprenez les intentions de chaque partie, vous réduisez les risques. Et savoir qu'en négociation, les outils de manipulation sont parfois utilisés. La vigilance s'impose.

☐ la mauvaise volonté

Elle est plus rare qu'on ne croit. Dans l'entreprise, chacun est en recherche de reconnaissance, certains en re-

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

cherche de développement. Ceux qui font preuve de mauvaise volonté manifestent le symptôme de «pas à ma place». Votre rôle consiste à détecter, en cas de mauvaise volonté répétitive, si la priorité n'est pas de remettre le collaborateur à une autre place (en interne ou en externe). Il ne rend pas service à la collectivité s'il n'est pas à sa place. Il ne se rend pas service à lui-même.

❑ le copinage

Ce travers arrive souvent quand un manager est promu au milieu de ses collègues. Comment changer de casquette ? Comment devenir «supérieur hiérarchique», expression consacrée et quelque peu usurpée ? Pour tenter de ne pas être «supérieur», le manager devient «copain». Les 2 mots sont inadéquats. Votre rôle de manager consiste en priorité à donner le sens, coordonner l'action, arbitrer. Evitez le copinage passe par expliciter concrètement à ses collaborateurs les rôles de chacun, le fameux «job description». Parmi ces rôles, expliquez celui de management. Quand vient la tentation du copinage, rattachez-vous à sa propre description de mission.

❑ la pression excessive de la hiérarchie

Pour échapper à la pression excessive de la hiérarchie, **vous devez avoir un plan très clair, précis, inscrit dans l'agenda** - d'où l'importance de [la maîtrise de votre temps](#). Il vous faut des billes pour négocier, expliquer les charges, les coûts, les risques, les contraintes. Le travail de tableau de bord, de planning, de jalons, de spécifications, de préparation prend une place considérable dans votre agenda. Ces outils servent à négocier avec votre hiérarchie qui peut demander la réalisation d'objectifs impossibles à atteindre, ou - et c'est courant - contraires aux exigences précédentes. Avec les bons outils de reporting, vous mettez votre hiérarchie à la bonne place d'arbitrage des priorités. Développer de bons tableaux de bord, synthétiques, directs au but, compréhensibles est l'un de vos talents à affûter.

Surmonter les difficultés relationnelles se construit dans la carrière. Il n'est pas de solution miracle et définitive, on peut retenir quelques pistes majeures : développer ses capacités d'autorité, de négociation, de vigilance, d'écoute, d'empathie... un vrai programme !

Clé n°5 = pour devenir un super manager, affûtez votre capacité de discernement dans les difficultés

VI. Développer son leadership

Le manager organise, le leader inspire. En développant son parcours professionnel, l'aspiration se tourne vers sa la capacité à élever son équipe vers plus d'autonomie, de prise de risque, de créativité, de responsabilité. Ce constat ramène vers ce qu'on appelle communément le «développement personnel». Peut-on éviter le travail intérieur ? L'édifice est en danger sans solides fondations. De grands manipulateurs montent au plus haut, ils finissent par être découverts et abattus (au sens figuré comme parfois au sens propre).

De grands leaders traversent le temps en laissant une trace au delà de leur propre existence. Choisissez votre camp. Pourquoi développer son leadership ?

- parce que le métier de management emmène vers le haut, on devient visible
- parce qu'avec les responsabilités croissantes, l'entourage devient plus avide de substance, du sens
- parce que la motivation du manager se tourne, avec les années, vers la restitution de ce qu'il a reçu.

Le leader doit faire adhérer. Pour cela, la communication devient son action principale, essentielle. Le choix des mots, l'attitude, le regard, l'enthousiasme, l'intuition, la capacité à se lier, à fédérer, à se projeter, à visualiser les grandes orientations, les défis, sont au coeur de son développement personnel.

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

Comment développer son leadership ?

Impossible de répondre simplement à cette question. Se poser la question donne déjà un début de chemin. La piste s'engage vers la recherche de modèles d'inspiration : **qui sont les leaders qui vous inspirent ?** Ils sont partout dans l'histoire, le business, le sport, l'écriture, les médias, ses propres relations, etc... Identifier des leaders qui inspirent puis les suivre, les lire, voir les films qui les racontent, assister aux conférences, aux ateliers. Faites les exercices proposés, sur votre propre recherche de sens, votre attitude, apprenez à utiliser les outils de communication, allez direct au but, choisissez les bons mots, [une parole impeccable](#) reflète d'une pensée en recherche, soignez votre corps, souriez aux plus faibles, élevez votre exigence auprès des plus forts, alliez précision dans les détails à vision la plus élargie sur les perspectives lointaines, lâchez prise sur les détails, tenez bon sur l'essentiel, faites du temps son allié, de votre réseau une source de développement [osez sortir de votre zone de confort](#).

Finalement choisissez de vous rapprocher de votre identité. Le leader s'affirme par cette cohérence : **«je deviens de ce que je suis»**. Il ne s'agit pas de technique, même si la technique de communication sert de consolidation. Il s'agit de se rapprocher de ses convictions profondes pour que dans l'action et le verbe, l'entourage, l'équipe, l'entreprise aient envie de suivre.

Travail à faire dans la durée, travail à faire dans le développement de relations essentielles avec la pensée de leaders déjà accomplis, et le soutien concret, le conseil aiguisé d'accompagnants bienveillants et sans concessions. **Le chantier du leadership, c'est celui de l'identité.**

Clé n°6 = pour devenir un super manager, développez votre appropriation du sens et vos talents de communication

VII. Piloter un projet (bonus)

Le pilotage de projet est une forme de management tout à fait particulière. Sans avoir de véritable responsabilité hiérarchique (sauf dans des cas particuliers), le chef de projet met en musique le travail d'une équipe transversale, ce qui rajoute en complexité. Tout ce qui est expliqué dans les chapitres précédents s'applique. Cependant le chef de projet doit combiner des dimensions particulières à son action :

- ◆ la nécessité de s'inscrire dans [le triangle durée/performance/coûts](#)
- ◆ la mise en place d'[une structure de pouvoir ad'hoc](#)
- ◆ la constitution (souvent rapide) d'une équipe dédiée, de pratiques sur-mesure.

Tous ces thèmes ne sont pas développés dans ce document et font l'objet d'un travail complémentaire et de nombreux [articles publiés](#) ou en préparation. En attendant, je vous propose de télécharger [le conseil que je donnerais au chef de projet que j'étais](#), synthèse d'un document auquel j'ai participé au côté de 8 chefs de projet.

Un bon manager qui s'équipe de quelques outils fondamentaux de management de projets, devient capable de rapidement prendre n'importe quel poste d'animation... Tout un programme !

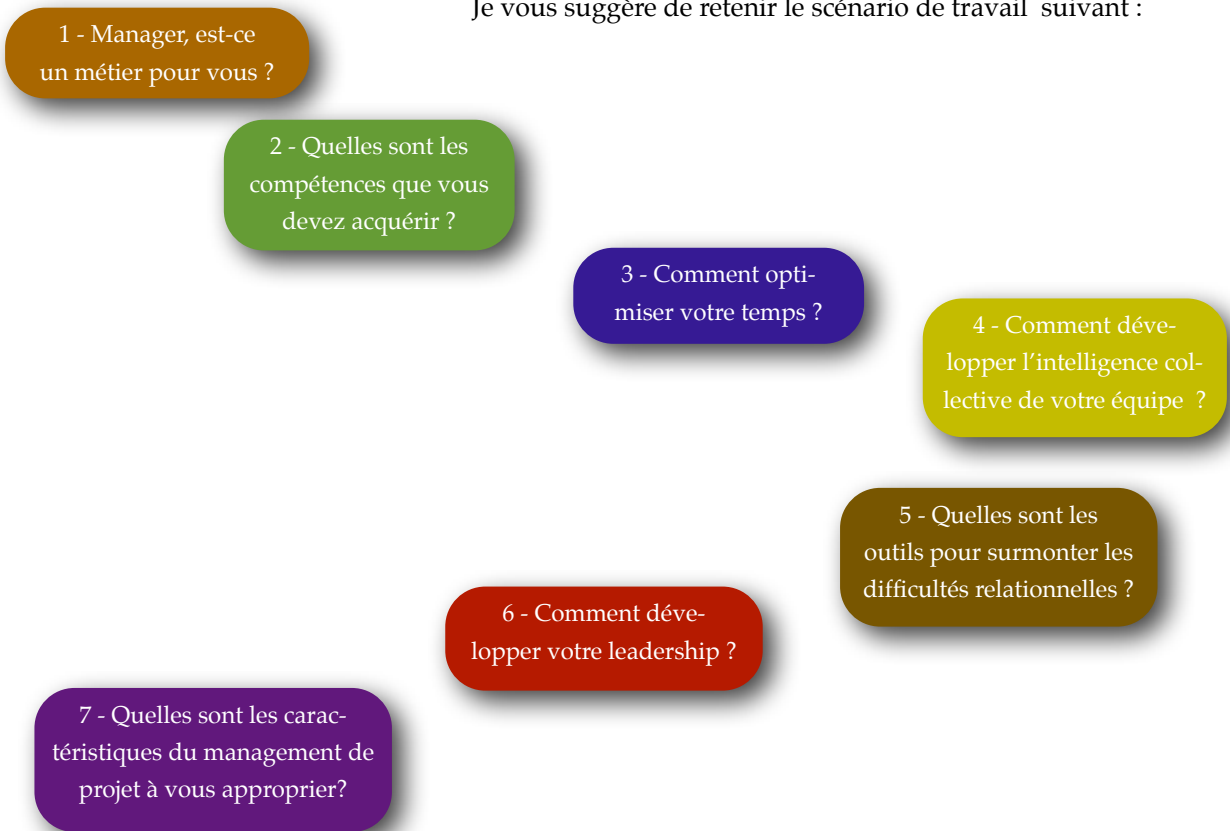
Clé n°7 = pour devenir un super manager, inspirez vous des méthodes de management transversal en projet

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.

VIII. Conclusion

En terminant un tel essai, on se rend compte de ses nombreuses limites. Chaque paragraphe mériterait un chapitre. Il s'agit plus d'une invitation à s'engager en réflexion qu'un guide exhaustif de bonnes pratiques.

Je vous suggère de retenir le scénario de travail suivant :



Manager en intelligence collective consiste à aller chercher le meilleur de son équipe, tout ce qui demeure camouflé derrière les habitudes et les masques. Pour vous, manager, cela signifie clarifier votre rôle, vos priorités, vos outils, trouver votre identité, travailler votre attitude, développer votre écoute multi-canal, privilégier la capacité de chacun à apporter une contribution à l'édifice, en reléguant votre propre ego à sa juste place de coordinateur, animateur.

Pourquoi le slogan «devenez le manager que vous rêvez d'avoir» ? En réalité, nous nous retrouvons tous, à un moment ou un autre de notre vie, dans une situation plus ou moins choisie. Il peut arriver que nous «reprochions» à l'environnement de ne pas ressembler à nos aspirations, à notre chef de ne pas être au niveau. Peut-on changer nos pairs ou notre environnement ? C'est probablement impossible. **Seule la décision de changer - du changement intérieur - est à notre portée.** Il existe un prix à payer, car pas de changement sans prise de risque et d'aventure de sa propre vie. Inventer sa légende personnelle. **Devenez le manager que vous rêvez, indépendamment de celui que vous avez.** En grandissant dans votre job, vous faites grandir alentour. Affaire de responsabilité, affaire de conduite de vie, affaire grande et fragile...

Ce document peut être partagé. Merci de conserver tous les liens actifs.