

Développer les talents du manager

Les compétences managériales font l'objet de nombreux ouvrages. Les grandes organisations ont souvent un service spécialisé dans le domaine de la veille managériale pour mieux observer la concurrence et affiner ses formations continues. Les enjeux sont en effet primordiaux et, sa performance et sa survie en dépendent.

Voici comment une approche de l'intelligence émotionnelle répond à ces questions cruciales en prenant en compte la dimension comportementale.

Le leadership est souvent défini comme la **capacité à influencer le comportement d'autrui**. Le regroupement d'observation permet de faire ressortir plusieurs qualités reconnues comme déterminantes pour un leader. Parmi celles-là, nous trouvons :

Une grande capacité de résistance au stress, une confiance en soi, l'aptitude à l'action, l'autodiscipline, une forte volonté de prendre les décisions et de vivre les conséquences, l'altruisme, l'intégrité, le désir d'assumer ses responsabilités, le sens de l'initiative, de l'audace et l'originalité.

Toutes ces qualités ont fait l'objet d'un travail de synthèse et de validation et se retrouveront dans les compétences qui seront abordées dans ce cadre.

La première affirmation, que nous connaissons depuis bien longtemps, est « Un véritable leader se connaît parfaitement ». Il connaît et utilise ses forces et ses faiblesses pour grandir, pour atteindre ses objectifs, réaliser ses désirs, répondre à ses besoins. Il montre un niveau de connaissance personnelle élevé et utilise toutes les expériences pour devenir plus conscient des enjeux, des risques et des opportunités qui s'ouvrent à lui.

Cette qualité a une dimension statique, se connaître, et dynamique, **réapprendre à observer sans porter de jugement**, en utilisant ses sens « extéroceptifs » : voir, entendre ce qui se passe autour de lui et « intéroceptifs » : observer attentivement les images, les dialogues intérieurs, les sensations et émotions qu'il éprouve.

Je vous propose maintenant d'observer attentivement autour de vous pendant une minute, en observant combien de temps vous restez centré sur vos récepteurs sensoriels, sans penser ni porter de jugement. Puis, faites le même exercice en observant ce qui se passe en vous pendant une autre minute. Enfin, noter ce que vous avez remarqué sur une feuille de papier.

« Un véritable leader se connaît parfaitement »

Ensuite, « Ce leader sait reconnaître ses réussites et celles de ses collaborateurs ». Il exprime de la gratitude à ses collaborateurs et à lui-même pour renforcer la motivation et la confiance de chacun.

Je discutais avec un manager qui affirmait que s'il faisait trop de compliments à ses collaborateurs, ceux-ci deviendraient plus exigeants et lui demanderaient une augmentation. J'ai répondu que si cette demande était légitime, il fallait l'honorer et sinon leurs expliquer clairement les raisons de son refus. Une bonne confrontation est parfois meilleure que d'éviter d'aborder des sujets importants aux yeux de ses collaborateurs.

Entraînement : je vous invite à vous donner chaque soir trois signes de reconnaissance positifs en vous brossant les dents. Faites-le pendant un mois et observez ce qui va se passer dans vos relations professionnelles.

« Un leader sait reconnaître ses réussites et celles de ses collaborateurs »

« Un grand manager ose partager ses points de vue, les valider, les confronter et les mettre à l'épreuve de la critique ». Il s'affirme sans écraser. Il montre sa confiance en lui et à son équipe.

Etant centré sur lui, il s'exprime par des « message JE » plutôt que par des « messages Tu » car la véritable affirmation laisse une place aux points de vue différents, permet la confrontation, accueille la différence. C'est à ce prix que l'intelligence collective peut s'exprimer et s'affirmer. Il utilise, s'enrichit, accueille, exploite les contradictions, les incertitudes pour bâtir ses projets. Comme le dit magistralement *Eric Fromm*, il ne s'approprie pas ses idées, il les pose et les valide.

Exercice : Notez une situation professionnelle récente où vous avez éprouvé une émotion, colère, joie, peur, ... et répondez aux questions suivantes : - étiez-vous conscient au moment de l'expérience ? Comment l'avez-vous gérée ? L'avez-vous occulté, observé, exprimé, utilisé, partagé ? Étiez-vous plutôt dans une attitude encourageante ou de jugement ?

« Un leader ose partager ses points de vue, les valider, les confronter et les mettre à l'épreuve des critiques »

Enfin, ce leader est centré sur la vision de l'entreprise et organise tout en fonction de ses buts, ses valeurs et ses talents. Il a défini clairement et **sait à chaque instant, où il veut aller**. Il visualise parfaitement la cible à atteindre et sait paradoxalement ne pas en devenir dépendant.

Entraînement : Maintenant, pour dérouiller un peu ce talent, je vous propose de prendre rendez-vous avec vous-même pendant une heure,

de vous isoler dans votre bureau pour continuer cette phrase : le but de ma vie c'est ...

« Un leader est centré sur la vision de l'entreprise et organise tout en fonction de ses buts, ses valeurs et ses ressources »

Nous avons posé les quatre premiers talents du leader : bien se connaître et continuer de le faire au quotidien, reconnaître les efforts, les progrès, les « réussites » pour entretenir un niveau constant de motivation et de confiance, se positionner clairement et rester centré sur la vision partagée de l'organisation. Il nous reste à aborder les dimensions interpersonnelle et transverse. Celles-ci seront abordées dans les prochaines communications.

Je voudrais enfin exprimer ma reconnaissance pour les travaux de recherche appliquée et les nombreuses expériences réalisées par nos confrères Outre-Atlantique sur l'intelligence émotionnelle au travail. Il nous reste aujourd'hui à les mettre en œuvre dans nos entreprises et institutions et à les faire évoluer en y imprimant notre culture locale.

Enfin, à la question, comment devient-on un grand manager, nous retenons trois réponses : **s'entraîner, s'entraîner et s'entraîner et comprendre.**

Gilles CORCOS, Consultant
Juillet 2005

Vous avez une question sans réponse ?

Nous répondons **gratuitement** aux questions d'**intérêt général**. Les réponses sont des principes généraux dont chacun évaluera la pertinence pour sa situation. Il s'agit d'une intervention formatrice et non d'un coaching personnel. Les coachs répondent à la fin du mois aux questions qui concernent l'article.

Il vous suffit de nous faire parvenir votre question à
ateliers@odysseemotion.com