

FRÉDÉRIC CRÉPIN



# Manager pour la première fois

**25** **conseils**  
pour développer  
votre influence et  
votre intelligence  
émotionnelle.

EYROLLES

# Manager de tout votre être

**S**i vous êtes appelé à manager pour la première fois ou si vous souhaitez améliorer encore votre mode de management, par exemple si l'on vous demande de prendre en charge une nouvelle équipe, ce livre vous aidera à :

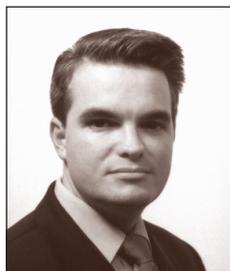
- ▶ Désacraliser le rôle de manager pour mieux l'exercer ;
- ▶ Vous adapter aux situations et au stade de développement de votre équipe et de chacun de ses membres pour mieux l'encadrer ;
- ▶ Mobiliser toutes les ressources de la communication efficace.

Vous vous rendez vite compte que pour y parvenir une connaissance approfondie de vous-même est nécessaire : elle vous permettra de mieux vous affirmer, d'apprendre à mobiliser votre réseau et de développer votre intelligence émotionnelle.

Dans la boîte à outils, outre des tableaux de synthèse sur le management, vous découvrirez des outils d'apprentissage pour vous et votre équipe.

De nombreux conseils à propos de situations précises vous permettront de faire face aux situations nouvelles que vous rencontrerez.

**FRÉDÉRIC CRÉPIN**, *ingénieur de formation, est devenu, après une dizaine d'années en entreprise et un Master of Business Consulting à l'ESCP-EAP et SUPELEC, consultant en Relations Humaines et Organisation, spécialisé dans le coaching de dirigeants. Il partage son temps entre la formation en grandes écoles et le conseil en entreprise.*  
*frederic.crepin@laposte.net*



**MANAGER  
POUR LA PREMIÈRE FOIS**

Éditions Eyrolles  
61, Bld Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2004.  
ISBN : 978-2-7081-3140-8

Frédéric Crépin

**MANAGER  
POUR LA PREMIÈRE FOIS**

**EYROLLES**



*À mes parents*

## *Remerciements*

Je souhaite remercier un certain nombre de personnes sans lesquelles ce livre n'aurait probablement jamais vu le jour :

PATRICE STERN pour ses conseils, ses encouragements et son soutien.

JEAN-BAPTISTE HUEBER pour son regard critique et constructif de manager.

JEAN-LUC ARNOULT pour ses nombreux retours d'expérience en tant que manager.

DANIEL LOLIEUX et NICOLAS SAMSON pour leur implication dans la relecture de ce livre.

Jean-LUC CARPENTIER pour sa vision philosophique de l'ouvrage.

Et enfin, ISABELLE PARIZE pour avoir su occuper ma femme pendant mes longues heures de rédaction...



# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	1
<b>5 idées reçues sur les managers et le management au quotidien</b> ..	5
Idée reçue n° 1 : managers et salariés doivent avoir les mêmes compétences .....	5
Idée reçue n° 2 : le pouvoir est l'essence de la fonction de manager...	6
Idée reçue n° 3 : les managers ont beaucoup de liberté.....	7
Idée reçue n° 4 : les managers se sentent toujours bien, en contrôle, et sont toujours satisfaits de leur travail.....	9
Idée reçue n° 5 : on apprend à être un bon manager essentiellement à travers des formations .....	10
<b>3 piliers pour le management au quotidien</b> .....	13
1. Le management de soi .....	13
1.1. <i>Se connaître</i> .....	13
1.2. <i>L'art de se faire coacher</i> .....	18
1.3. <i>L'intelligence émotionnelle</i> .....	20
2. Le management des autres.....	22
2.1. <i>Manager des équipes</i> .....	22
2.2. <i>Manager des individus</i> .....	26
2.3. <i>Le triangle des relations</i> .....	32
2.4. <i>Promouvoir la diversité et assimiler la culture de groupe</i> .....	33
2.5. <i>Construire sa propre perception</i> .....	36

## Manager pour la première fois

3. Le management de la communication.....	41
3.1. <i>La Méta-communication</i> .....	41
3.2. <i>La communication orale</i> .....	43
3.3. <i>La communication écrite</i> .....	46
<b>11 étapes pour la progression personnelle du manager</b> .....	57
1. Six étapes pour accroître son influence au sein d'une organisation....	57
1.1. <i>Identifiez ceux de qui votre travail dépend</i> .....	57
1.2. <i>Dessinez une carte de ces dépendances</i> .....	58
1.3. <i>Découvrez comment chaque personne de votre carte voit le monde</i> .....	58
1.4. <i>Évaluez la qualité de vos relations avec chaque personne de votre carte de dépendances</i> .....	58
1.5. <i>Identifiez les lacunes critiques dans vos relations</i> .....	59
1.6. <i>Travaillez à mettre en valeur l'essentiel, sans affaiblir les relations</i> .....	59
2. Cinq étapes pour fortifier son intelligence émotionnelle .....	59
2.1. <i>Faites-vous coacher si possible</i> .....	59
2.2. <i>Obtenez des retours sur vos capacités d'intelligence émotionnelle</i> .....	60
2.3. <i>Transformez votre quotidien en école d'apprentissage</i> .....	60
2.4. <i>Examinez attentivement les raisons d'une rechute</i> .....	60
2.5. <i>Gardez des traces de vos performances</i> .....	61
<b>25 conseils utiles</b> .....	63
1. Estimez vos progrès en obtenant des retours .....	63
2. Influencez les autres : partagez le savoir avec vos alliés.....	64
3. Prenez du temps avant d'introduire de nouvelles règles et pratiques...	65
4. Dévoilez vos ressources en toute connaissance.....	66
<b>10 clés pour ouvrir la boîte à outils</b> .....	67
1. Profil comportemental.....	68
2. Les Plus et Moins du manager.....	69
3. Intelligence émotionnelle : auto-évaluation .....	70
4. Écoute Active : auto-évaluation.....	71
5. Adaptez votre style de Management.....	72
6. La check-list du Manager .....	73
7. Photo de l'équipe .....	74
8. Liste de contacts pour Manager.....	75
9. Plan d'action Coaching .....	76
10. Recrutez le bon candidat .....	77