



Connaissance de soi et de son style managérial



Benoit VASSENT

Support de cours



Agenda



1) Les moteurs internes

3

- Les motivations personnelles,
- Cohérence entre ambitions et moyens,
- L'énergie globale.

2) Le mode relationnel

25

- Les attitudes dans le travail,
- Le style de communication.

3) L'aptitude managériale

39

- Les capacités managériales,
- Le style de management.

1) Les moteurs internes



Les motivations personnelles

4

- Le modèle graphique,
- Les 10 dimensions du modèle,
- Les moteurs externes.

Cohérence entre ambitions et moyens

18

- Motivation de réalisation,
- Motivation de pouvoir,
- Motivation d'appartenance.

L'énergie globale

21

- Capacité globale d'énergie,
- Les moteurs internes.

1) Les moteurs internes

➤ Motivations personnelles,
Ambition / Moyens,
Energie globale.

2) Le mode relationnel

3) Aptitude managériale

Les Motivations personnelles

Le modèle graphique (1/2)



Extraversion

Introversion

Anxiété

Détente

Affirmation de soi

Remise en cause

Réceptivité

Détermination

Rigueur

Improvisation

Dynamisme intellectuel

Conformisme intellectuel

Combativité

Conciliation

Motivation de **Réalisation**

Motivation de **Facilitation**

Motivation d'**Appartenance**

Motivation d'**Indépendance**

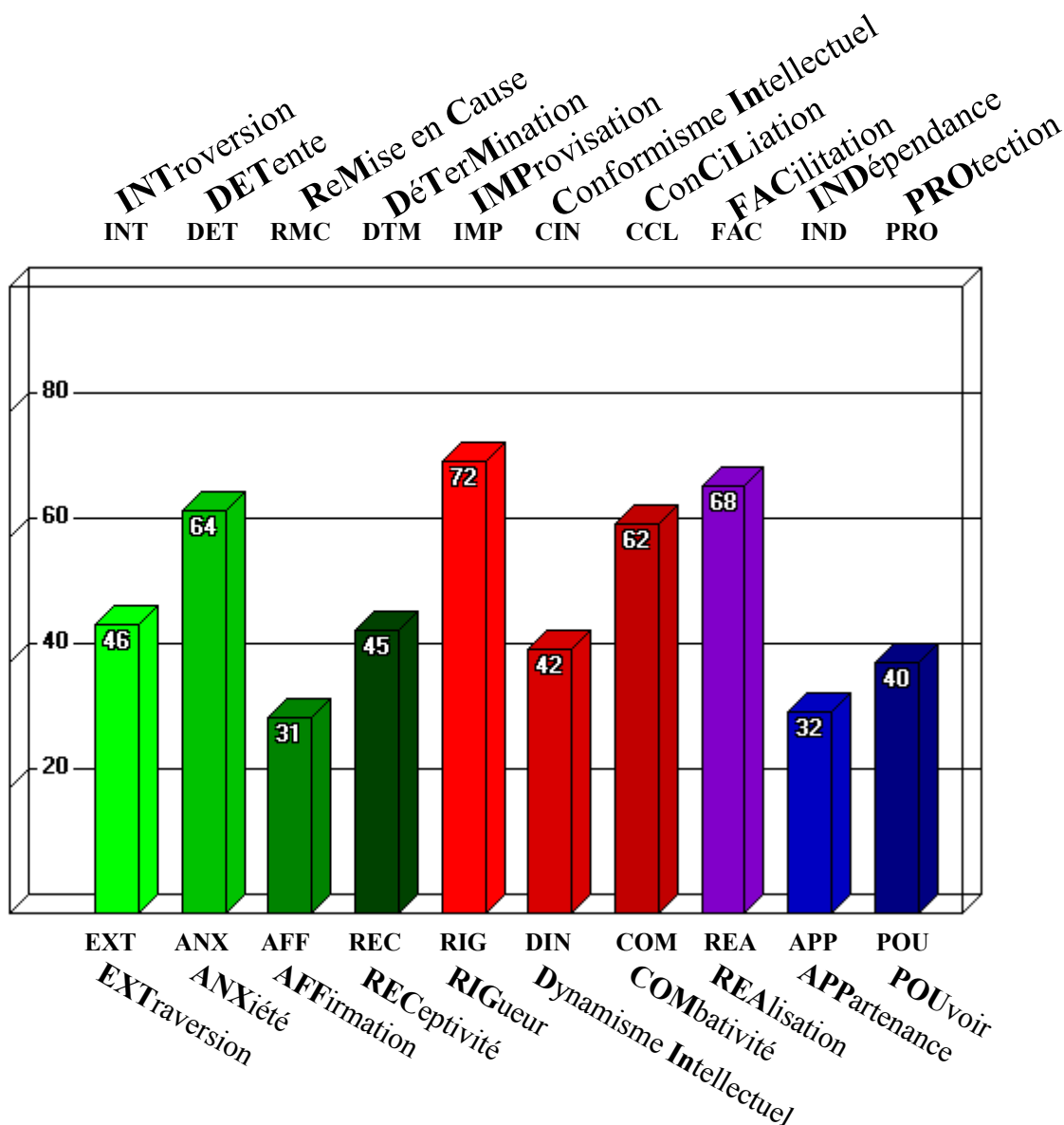
Motivation de **Pouvoir**

Motivation de **Protection**

- 1) Les moteurs internes
- > Motivations personnelles,
Ambition / Moyens,
Energie globale.
- 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale

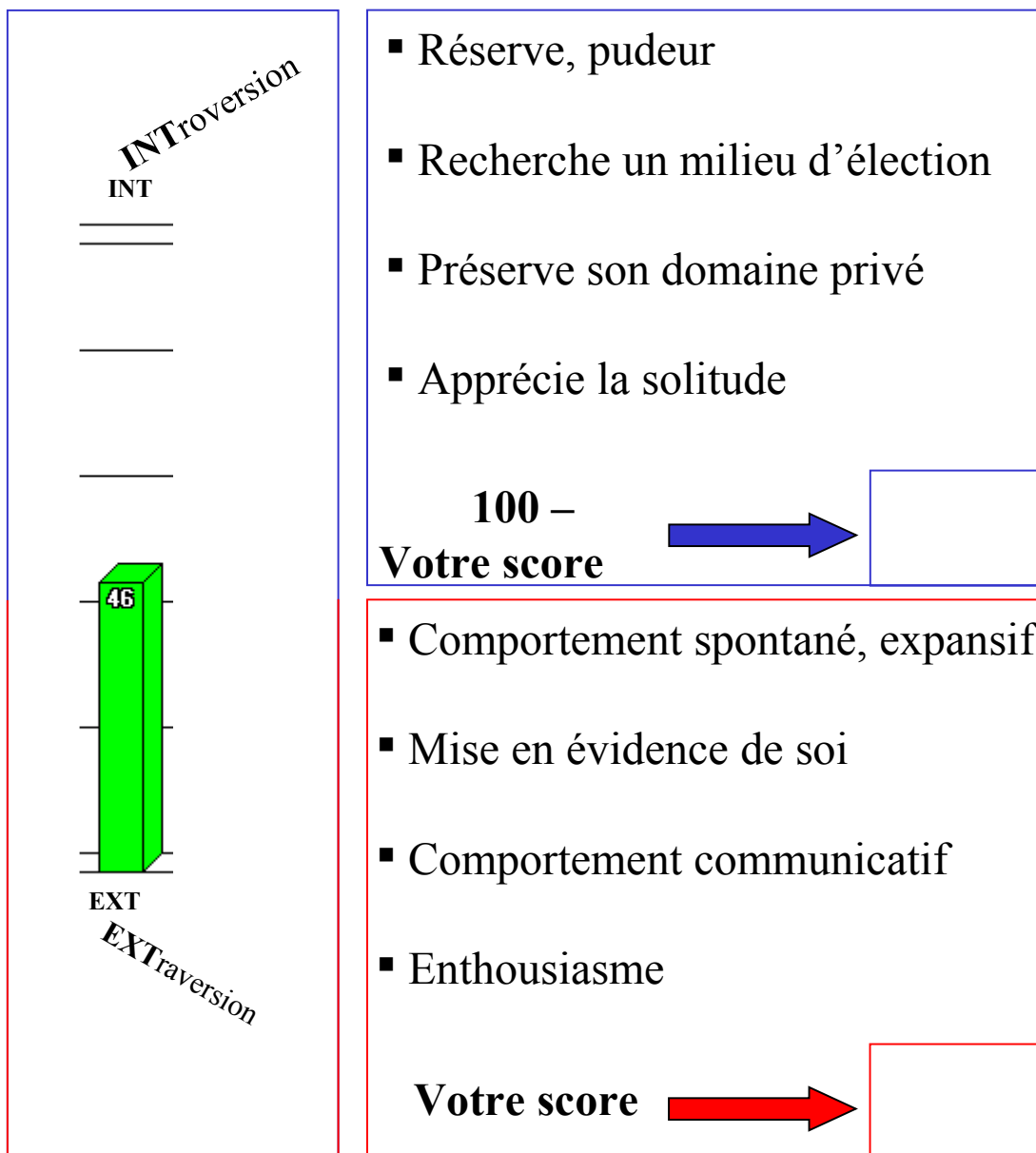
Les Motivations personnelles

Le modèle graphique (2/2)



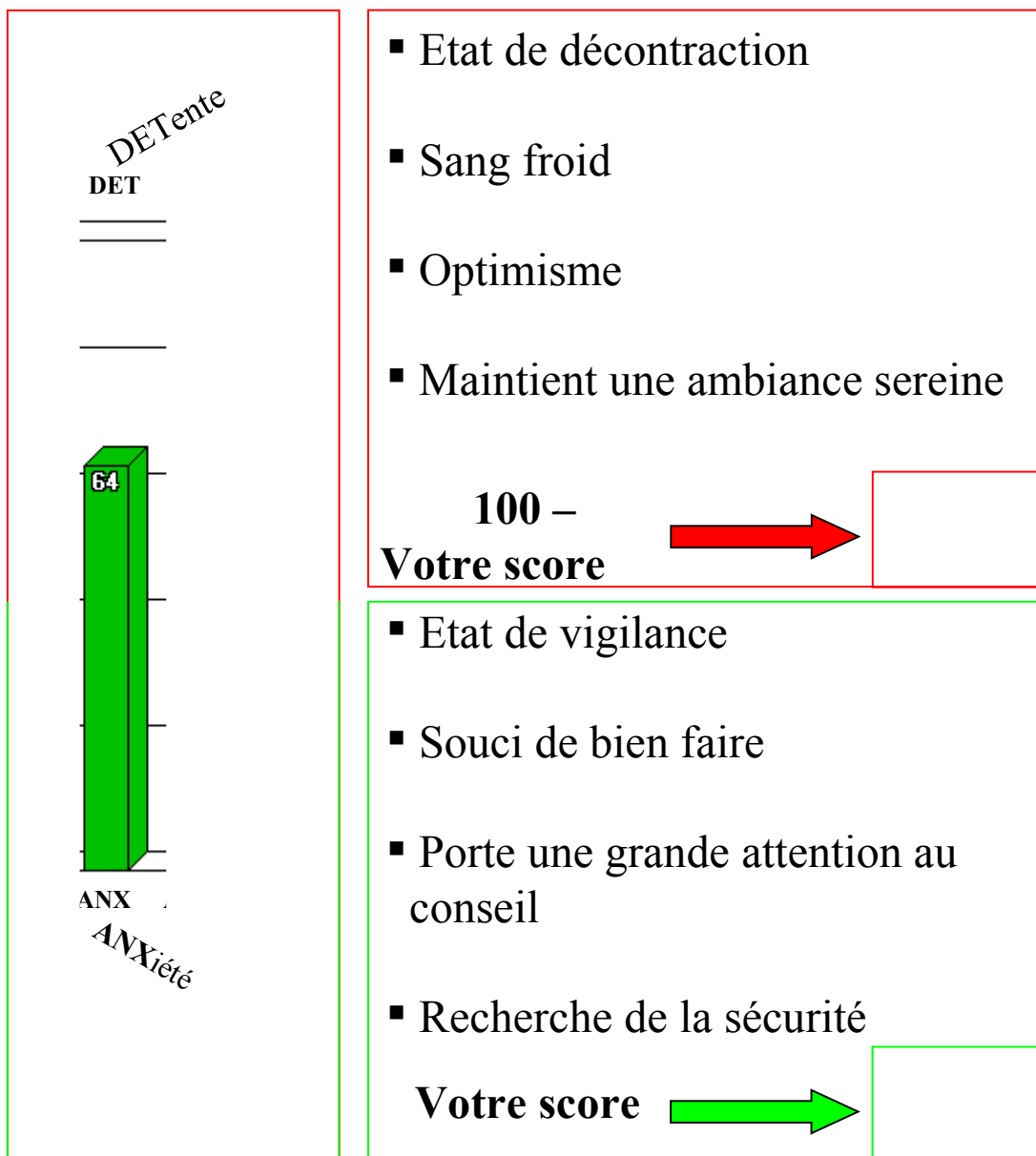
Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (1/10)



Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (2/10)



Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (3/10)



ReMise en Cause

RMC

=====

=====

=====

=====

=====

=====

31

AFF

AFFirmation

- Souci de s'améliorer
- Opinions pondérées
- Grande prudence
- Scrupuleux

100 –

Votre score ➡

AFF

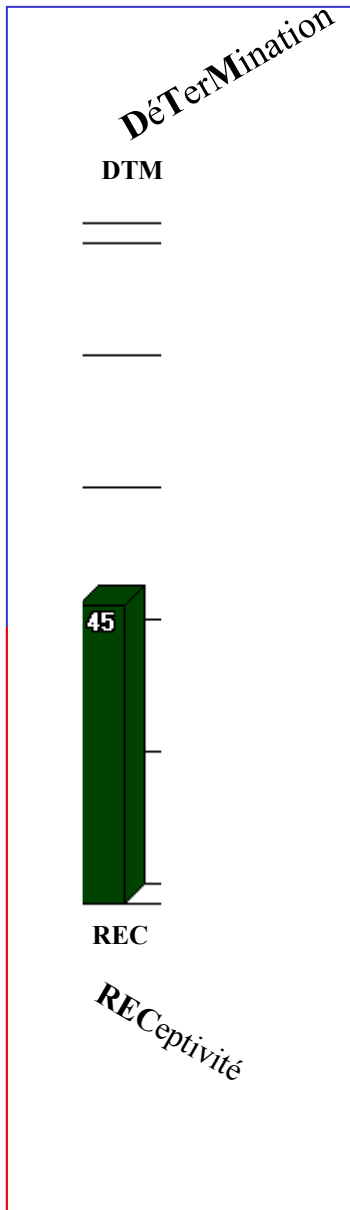
AFFirmation

- Confiance en soi
- Fermeté des opinions
- Capacité d'arbitrage
- Esprit de décision

Votre score ➡

Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (4/10)



- Distance par rapport à autrui
- Priorité à ses propres idées
- Ténacité, Fermeté dans les projets
- Exige des résultats

100 –
Votre score



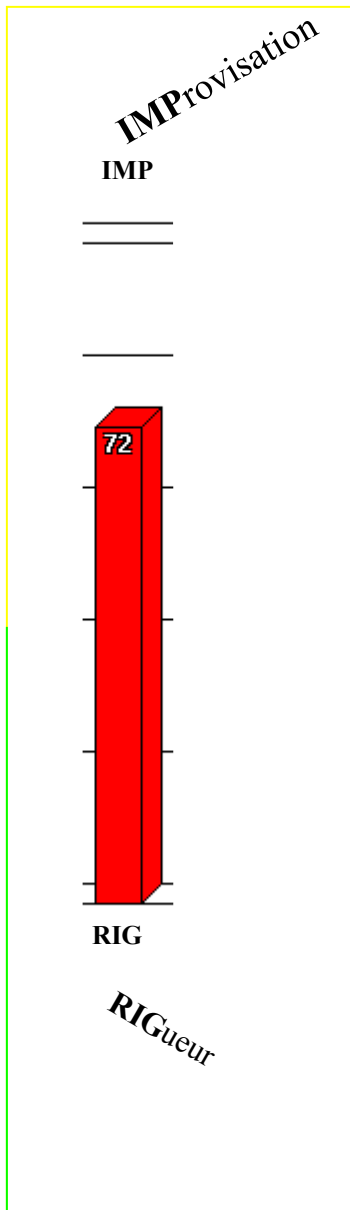
- Ouverture aux autres
- Goût de l'écoute
- Bienveillance et indulgence
- Compréhension des divergences

Votre score



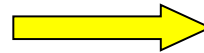
Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (5/10)



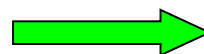
- Goût de l'imprévu
- Réponse rapide à l'événement
- Adaptation aisée
- Sens de la répartie

100 –
Votre score



- Structure le travail et l'environnement
- Sens de la méthode et de la planification
- Respect des prévisions
- Sens de la hiérarchie

Votre score



Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (6/10)



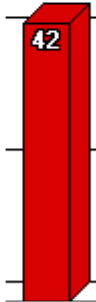
Conformisme Intellectuel

CIN

==

—

—



DIN

Dynamisme Intellectuel

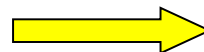
- Référence à des solutions déjà éprouvées
- Rythme de travail régulier
- Contrôle minutieux
- Sens de la précision

100 –
Votre score



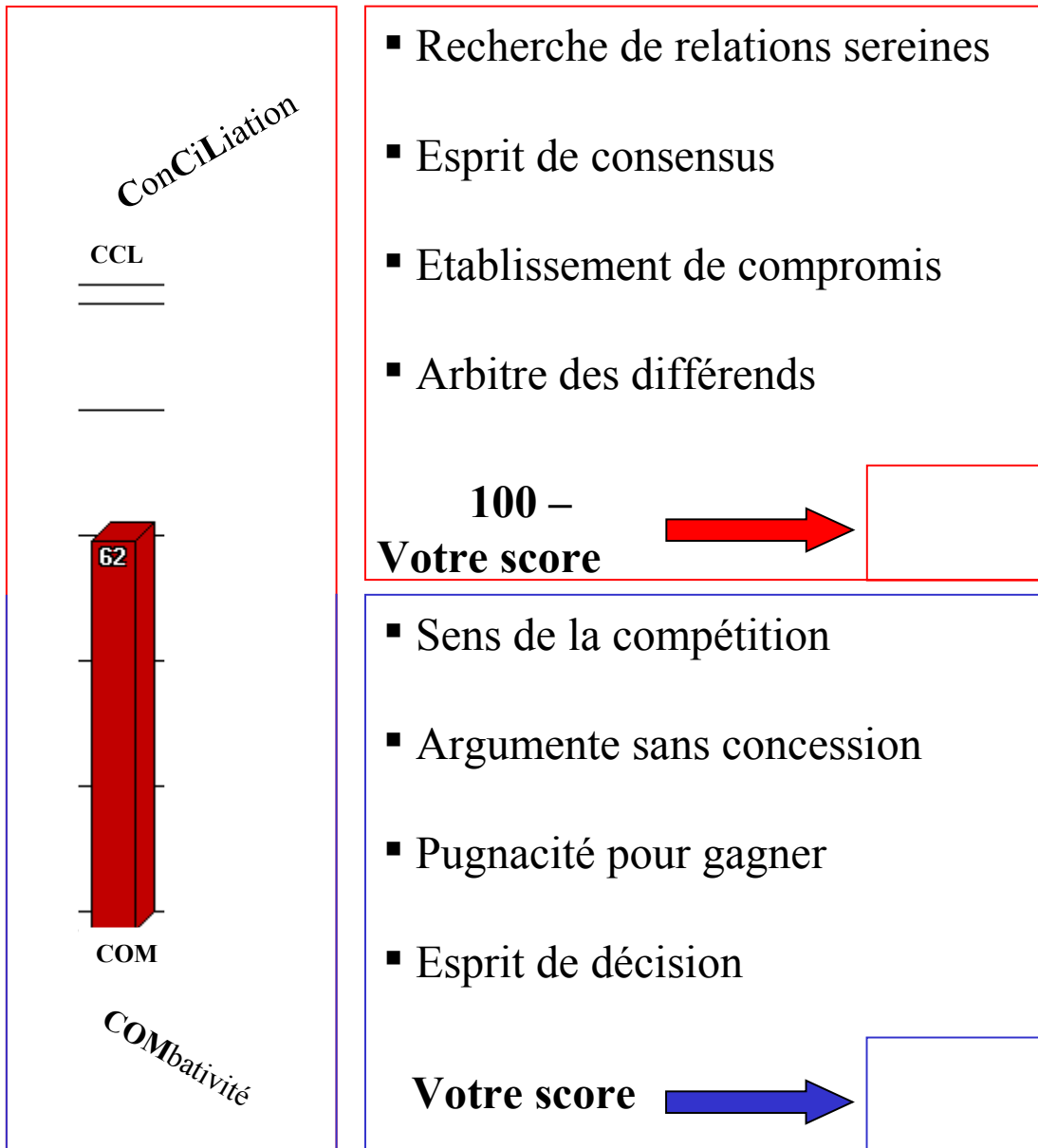
- Curiosité intellectuelle
- Appréhension globale des situations
- Vivacité de pensée
- Intuition, créativité

Votre score



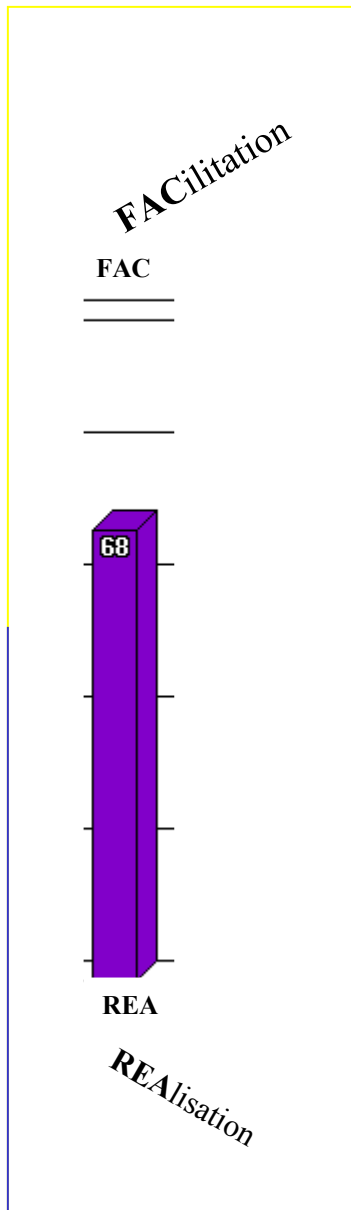
Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (7/10)



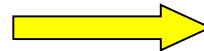
Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (8/10)



- Saisir les opportunités
- Obtenir des résultats rapides
- Aller au plus court
- Agir sur du court terme

100 –
Votre score



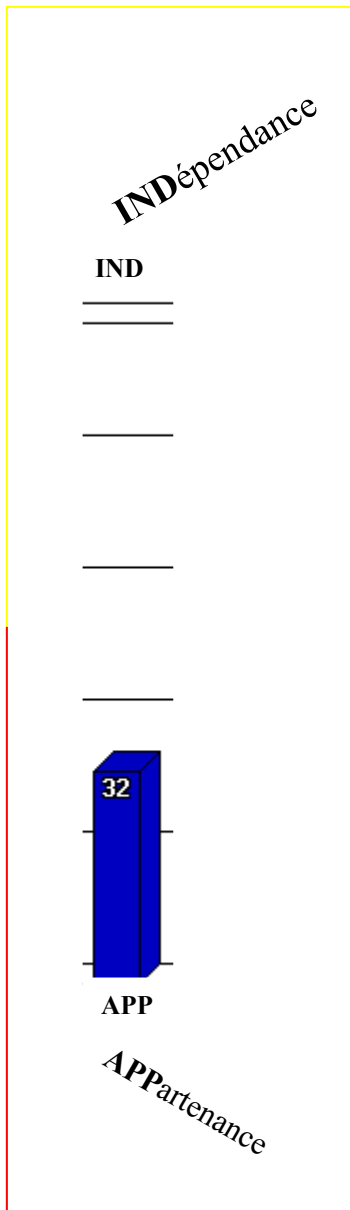
- Valoriser l'effort
- Persévérer
- Surpasser les obstacles
- Concentrer son énergie

Votre score



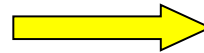
Les Motivations personnelles

Les 10 dimensions du modèle (9/10)



- Privilégier le résultat personnel
- Manifester sa différence
- Conserver son indépendance
- Privilégier la responsabilité personnelle

100 –
Votre score



- Privilégier la communauté, le collectif
- Être entouré
- Eliminer les stratégie personnelles
- Valoriser le travail de l'équipe

Votre score

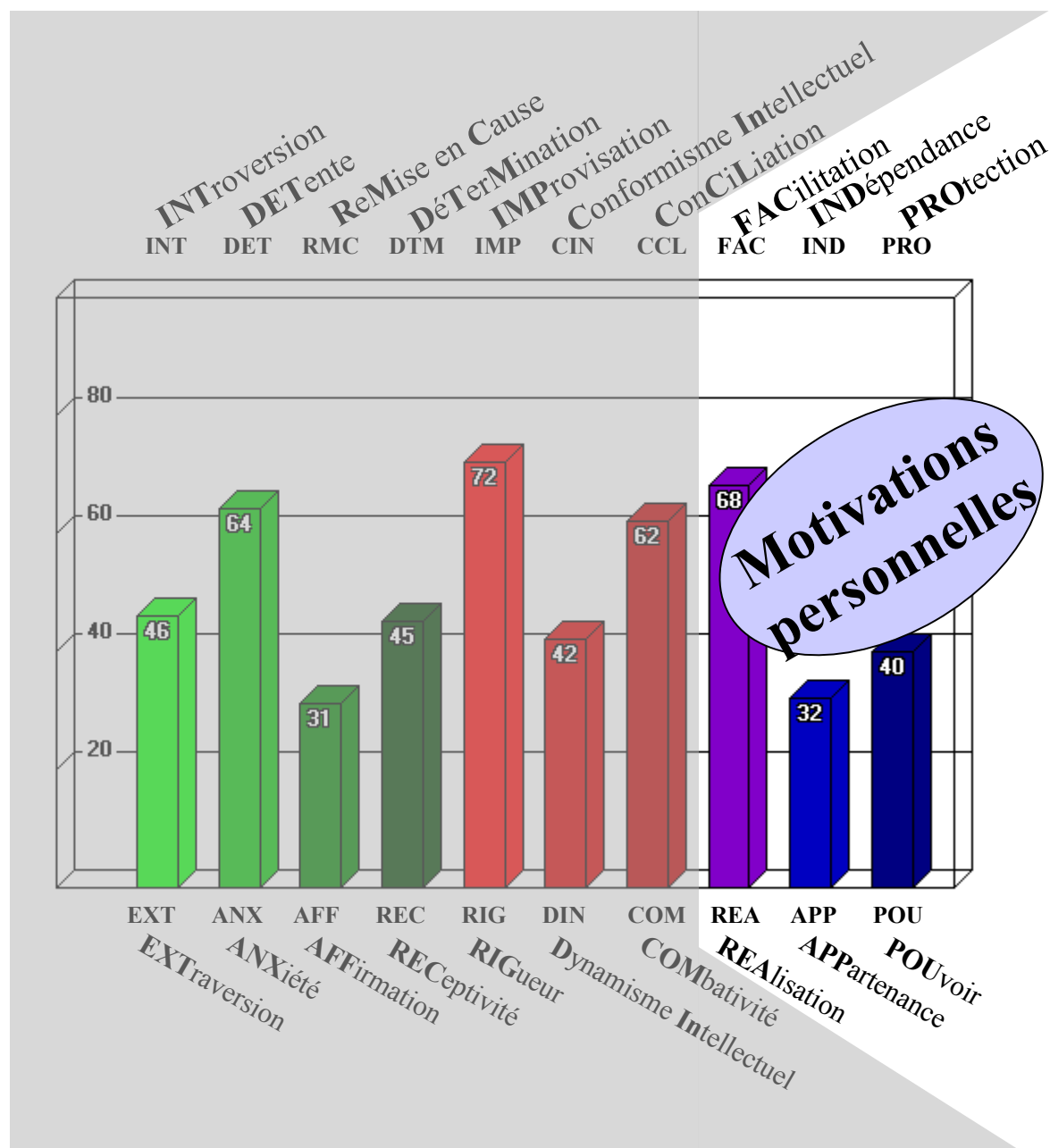


- 1) Les moteurs internes
- > Motivations personnelles,
Ambition / Moyens,
Energie globale.
- 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale

Les Motivations personnelles



Les Moteurs externes (1/2)



1) Les moteurs internes

> Motivations personnelles,

Ambition / Moyens,

Energie globale.

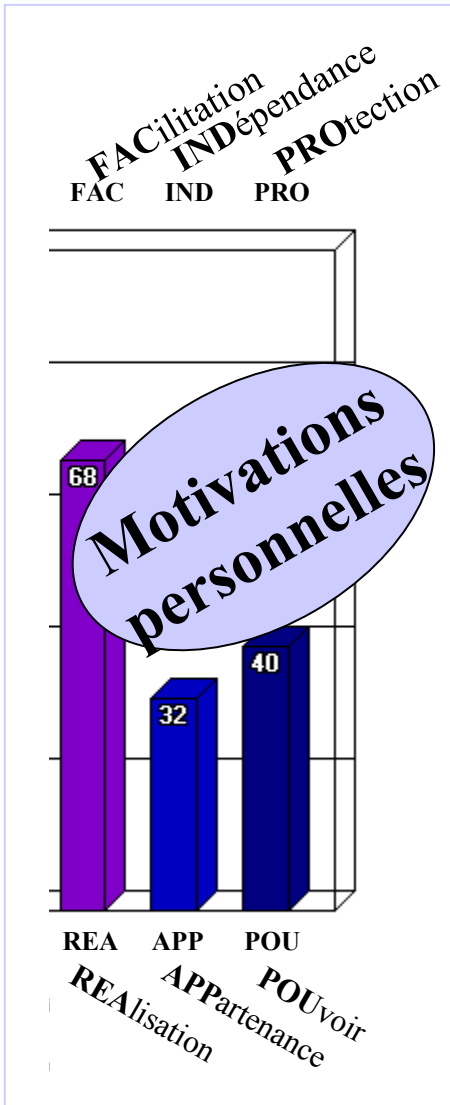
2) Le mode relationnel

3) Aptitude managériale

Les Motivations personnelles



Les Moteurs externes (2/2)



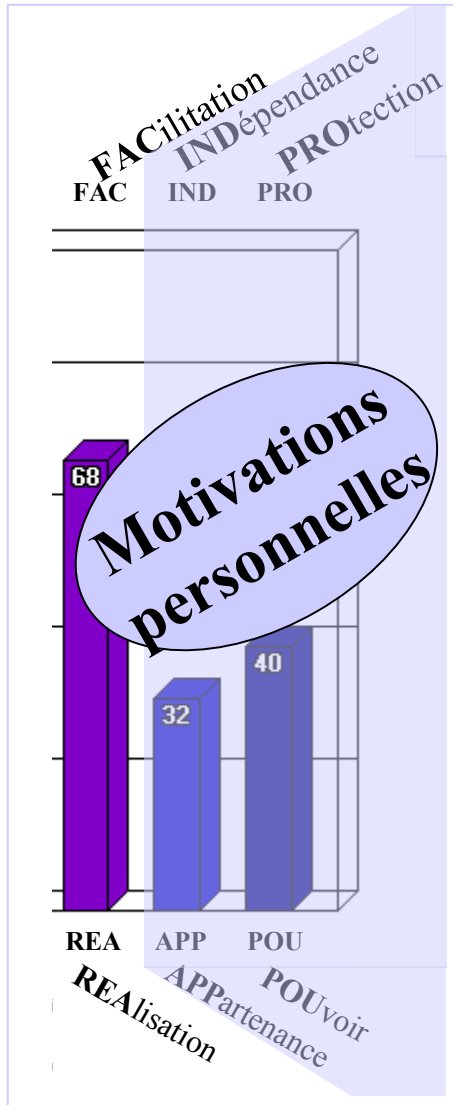
Les moteurs externes nous indiquent les motivations ainsi que le système de valeurs.

Il est intéressant de hiérarchiser les motivations qui indiquent les aspirations et les souhaits de l'individu.

Votre 1^{ère} motivation :

Votre 2^{ème} motivation :

Votre 3^{ème} motivation :



- Au dessus de 55, les ambitions professionnelles sont importantes.
- Le travail est une valeur forte.
- Souhaite exercer un rôle d'exemplarité dans le travail.
- A une action sur le long terme.
- A l'inverse, si le score est inférieur à 45, l'ambition est d'avoir une multiplicité de missions faciles.
- Souhaite agir sur le court terme.

Moyens : RIGueur, Dynamisme INtellectuelle, COMbativité.

1) Les moteurs internes

✓ Motivations personnelles,

➤ Ambition / Moyens,

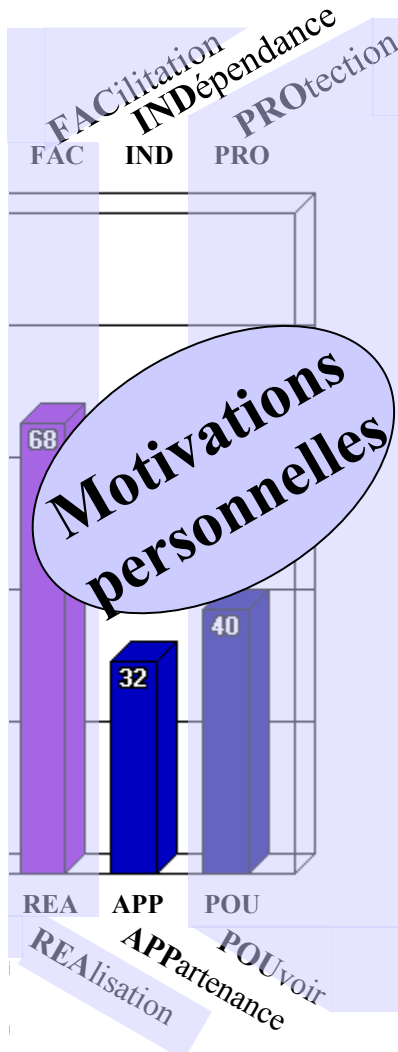
Energie globale.

2) Le mode relationnel

3) Aptitude managériale

Cohérence ambitions/moyens

Motivation d'Appartenance



- Au dessus de 55, a le sens de la collaboration, de la coopération, de la prise en compte de l'équipe.
- Recherche l'homogénéité de l'équipe.
- Partage ses succès.
- A l'inverse, si le score est inférieur à 45, l'ambition est d'avoir une grande liberté individuelle.
- Souhaite avoir son propre territoire.

Moyens : ANXiété, AFFirmation, RECeptivité.

1) Les moteurs internes

✓ Motivations personnelles,

➤ Ambition / Moyens,

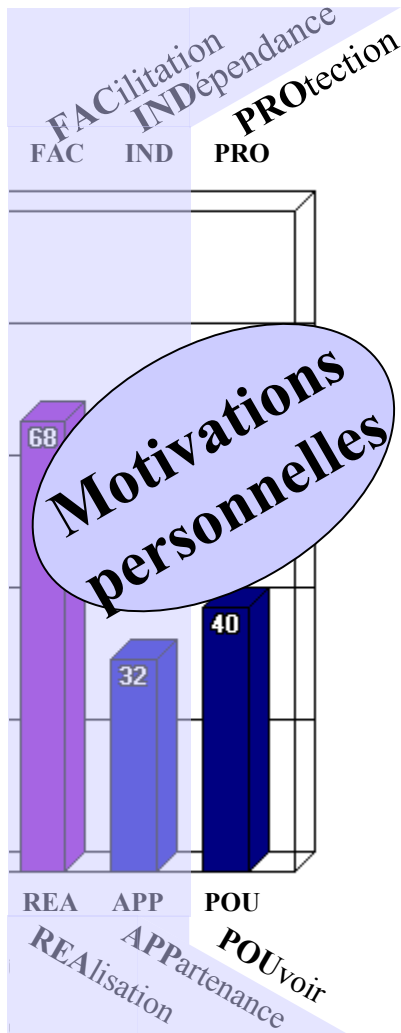
Energie globale.

2) Le mode relationnel

3) Aptitude managériale

Cohérence ambitions/moyens

Motivation de Pouvoir



- Au dessus de 55, a la volonté d'exercer un pouvoir absolu si l'envie d'appartenance est faible, une influence forte si l'envie d'appartenance est forte (leadership).
- Recherche les défis.
- Souhaite décider et diriger.
- A l'inverse, si le score est inférieur à 45, l'ambition est d'avoir une grande sécurité.
- Souhaite être protégé par une organisation.

Moyens : EXTraversion, AFFirmation, COMbativité.

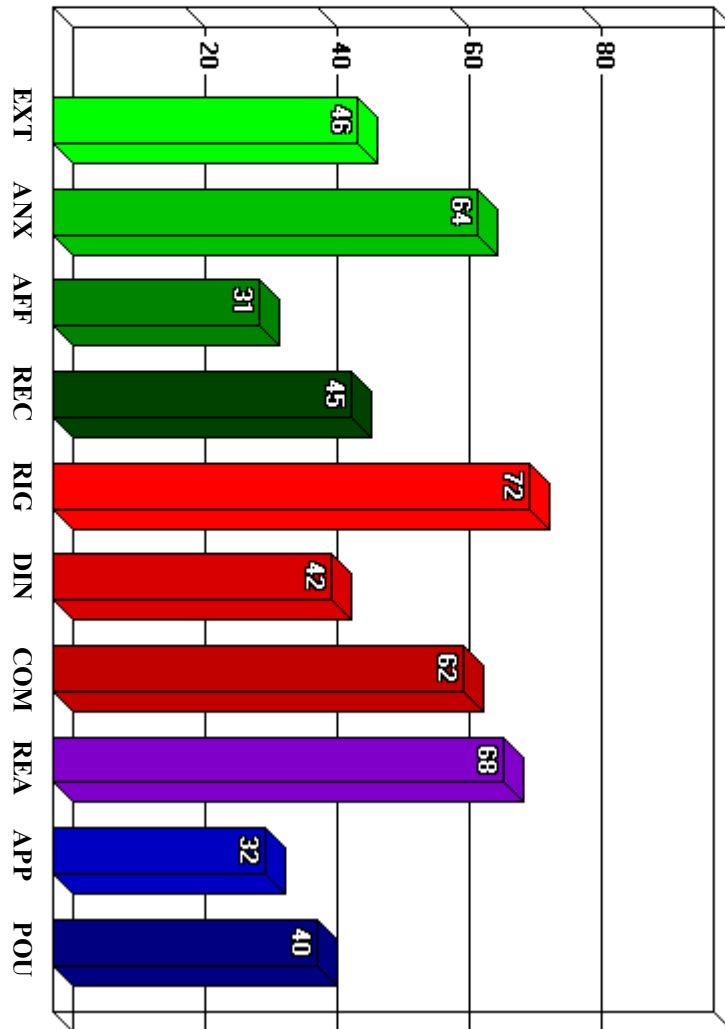
- 1) Les moteurs internes
 - ✓ Motivations personnelles,
 - ✓ Ambition / Moyens,
 - Energie globale.
- 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale

L'énergie globale

Capacité globale d'énergie (1/2)



Inscrivez
vos scores



INT
DET
RMC
DTM
IMP
CIN
CCL
FAC
IND
PRO

Faites la somme



de vos scores



Capacité globale d'énergie (2/2)

Au dessus de 600,
la capacité d'énergie est considérée comme forte

- Mobilisation de moyens puissants,
- Disponibilité de ressources mobilisables face à l'effort ou à l'hostilité,
- Besoin de dépenser cette énergie.

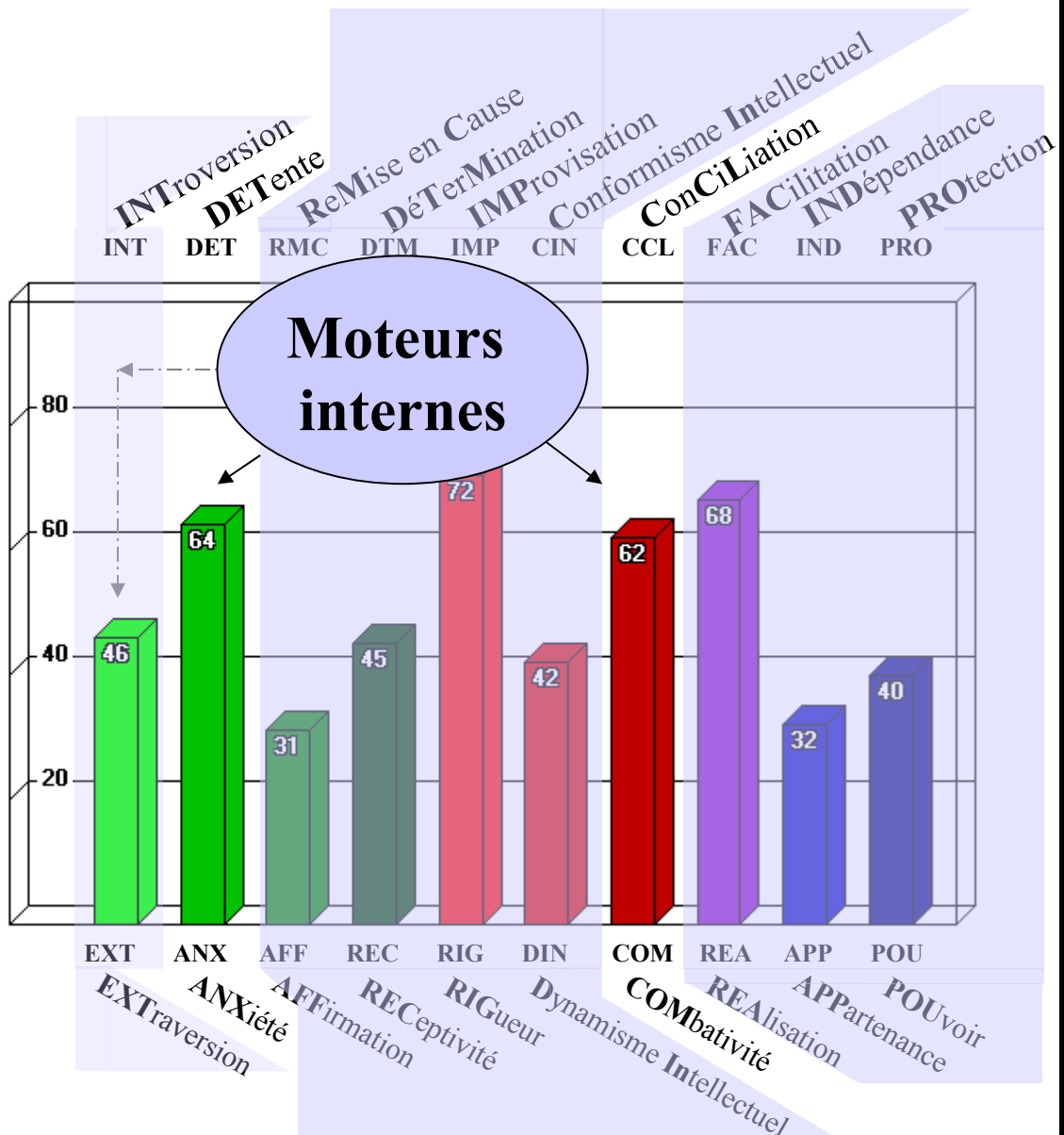
En dessous de 400,
la capacité d'énergie globale est plutôt faible

- Manque de réserve d'énergie et de « répondant » face à des situations difficiles,
- Aura moins d'énergie.

- 1) Les moteurs internes
- ✓ Motivations personnelles,
- ✓ Ambition / Moyens,
- Energie globale.
- 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale

L'énergie globale

Les moteurs internes (1/2)



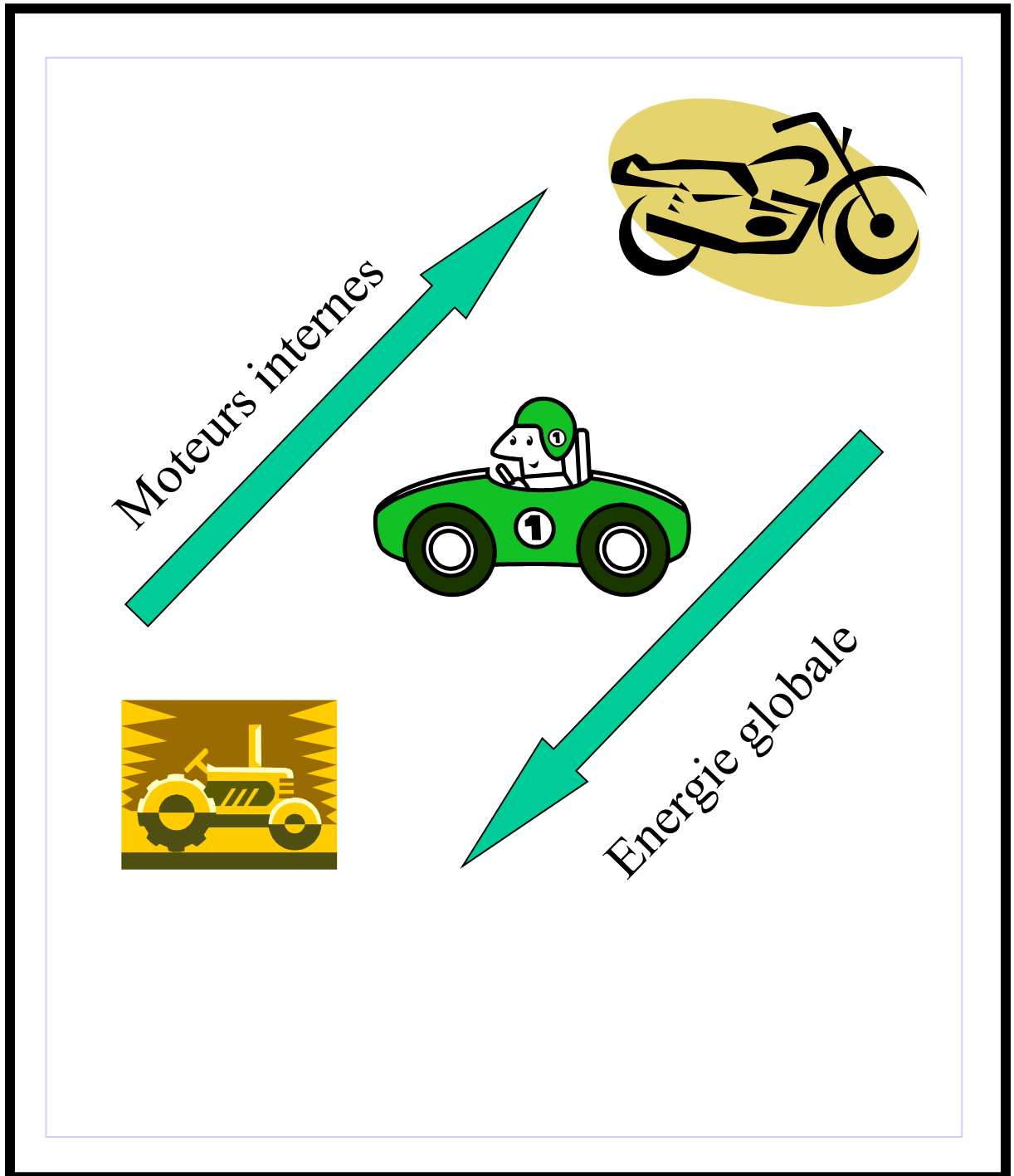
Les moteurs internes représentent la capacité de réactivité à mobiliser l'énergie globale.

- 1) Les moteurs internes
 - ✓ Motivations personnelles,
 - ✓ Ambition / Moyens,
 - Energie globale.
- 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale

L'énergie globale



Les moteurs internes (2/2)



2) Le mode relationnel



Les attitudes dans le travail

26

- Sphère du travail,
- La démarche intellectuelle,
- Autonomie dans le travail.

Le style de communication

33

- La sphère relationnelle,
- Les capacités de communication,
- Lien avec le HBDI.

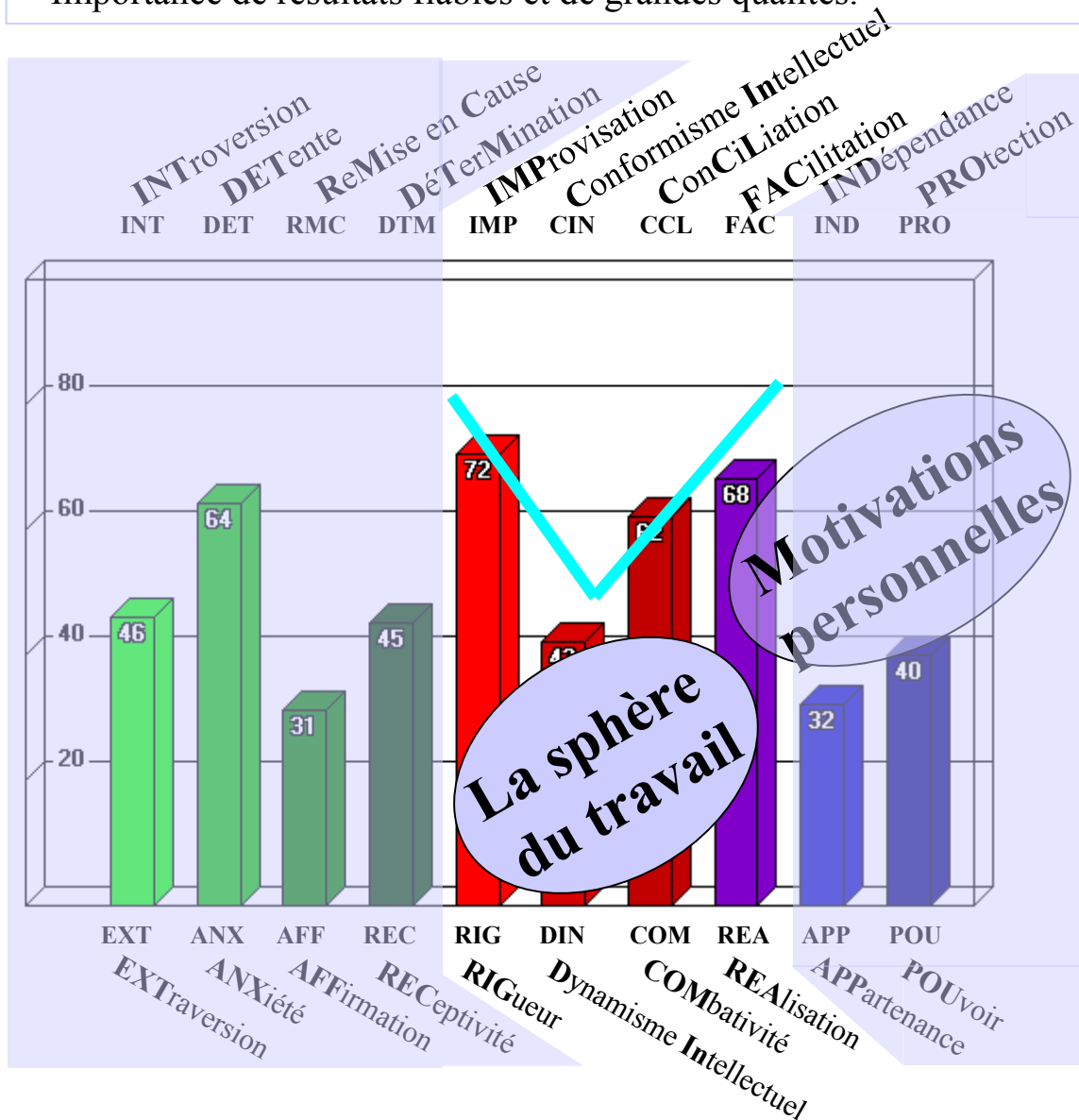
Les attitudes dans le travail



Sphère du travail (1/2)

Profil en entonnoir : Profil « long terme »

- Analyse la situation, programme la solution, agit méthodiquement,
- Poursuit ses efforts malgré les obstacles,
- Importance de résultats fiables et de grandes qualités.



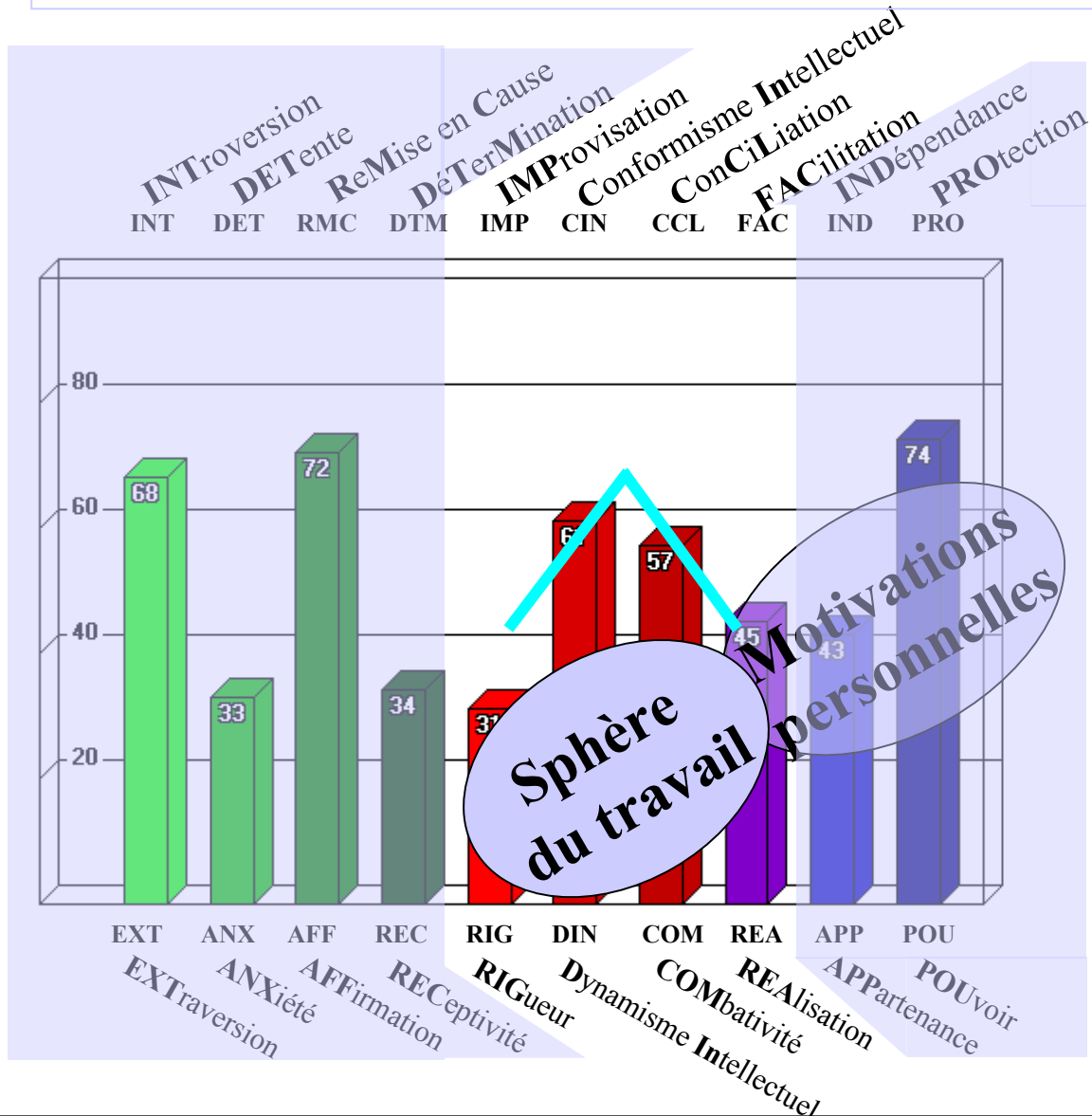
Les attitudes dans le travail



Sphère du travail (2/2)

Profil en Toiture : Profil « court terme »

- A un esprit imaginatif et astucieux,
- Apprécie les imprévus et sait improviser,
- Trouve des solutions simples et rapides.



Les attitudes dans le travail

La démarche intellectuelle (1/4)



EXT une tendance comportementale

RIG un indicateur de contrôle

DIN le dynamisme de la sphère mentale

Ces trois paramètres permettent de déterminer le style de démarche intellectuelle que le sujet adopte naturellement pour traiter l'information, comprendre et organiser les situations de travail qui se présentent à lui.

- **Démarche globale**
- **Démarche analytique**
- **Démarche synthétique**

Les attitudes dans le travail

La démarche intellectuelle (2/4)



➤ **Démarche globale** (EXT et DIN élevé, RIG faible)

Rapide et spontané,

Allant rapidement à l'essentiel,

Difficultés à aller en profondeur
dans les analyses,

Les détails sont vécus comme
des contraintes ennuyeuses.

Les attitudes dans le travail

La démarche intellectuelle (3/4)



➤ **Démarche analytique** (EXT et DIN faible, RIG élevé)

Souci d'approfondir les problèmes
dans les moindres détails,

Ne laisse rien au hasard
(sécurité, qualité),

Aborde les situations avec
méthode et concentration,

Manque de recul et de vue d'ensemble,

N'aime pas les nouveautés, les imprévus.

Les attitudes dans le travail

La démarche intellectuelle (4/4)



➤ **Démarche synthétique** (EXT, DIN et RIG élevé)

Curiosité, recherche de l'essentiel,

Souci d'avoir une vue d'ensemble
d'une situation,

L'important est rapidement dégagé
de l'accessoire, les données sont
hiérarchisées et ordonnées,

Les réflexions sont présentées
de manière concise et structurée.

Les attitudes dans le travail

L'autonomie dans le travail



COM Recherche d'une position d'autorité

REA Une tendance d'appropriation du projet

POU La capacité à prendre des décisions

Ces trois paramètres permettent de mesurer la capacité d'un individu à déployer un esprit d'initiative, à intensifier ses efforts et à trouver en lui-même les ressources nécessaires pour faire aboutir ses projets.

➤ **Passivité**

(COM, REA, POU faible)

➤ **Grande autonomie**

(COM, REA, POU élevé)

➤ **Autorité sans contestation**

(COM, POU élevé et REA faible)

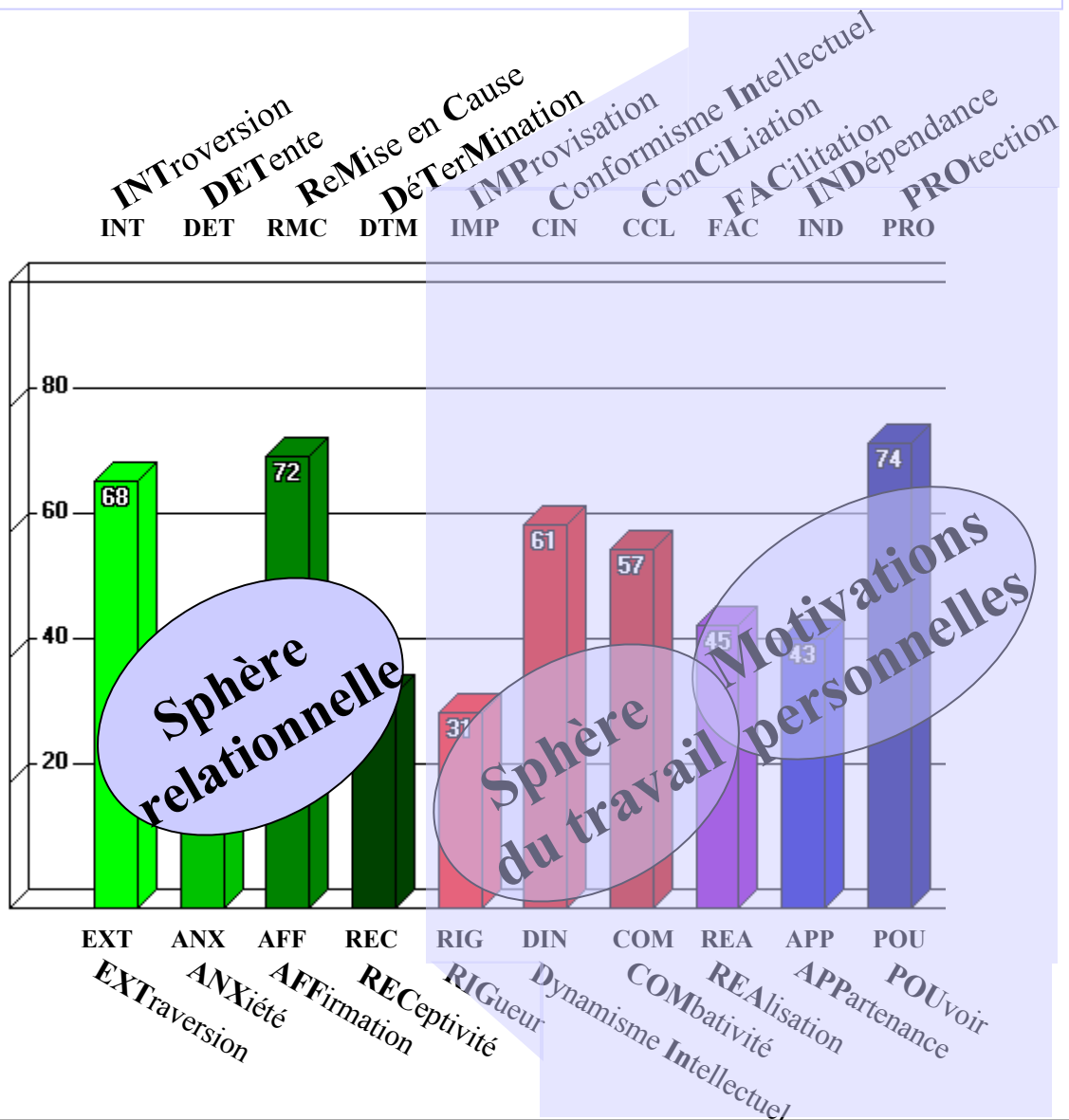
Style de communication

Sphère relationnelle



Sphère dominante

- Si REC est supérieur à REA, le relationnel est plus important que le projet professionnel.
- Si REA est supérieur à REC, le projet professionnel est le plus important.



Style de communication

Capacités de communication



EXT Ce que je montre

AFF Ce que je suis (confiance en soi)

DIN Vivacité d'esprit

Ces trois paramètres permettent de mesurer la capacité à communiquer efficacement.

REC Intérêt porté aux réactions, sentiments et opinions d'autrui.

POU Centrage du manager sur ses propres intérêts et centre d'intérêt. Ce que je veux.

Ces deux derniers paramètres correspondent au style de communication.

Exemple : Une personne ayant des scores élevés en EXT et AFF mais faible en DIN communiquera plutôt sur les détails, avec une bonne confiance en soi et une grande vivacité verbale. Si en plus REC est faible et POU fort, ce manager risque fort de donner l'impression qu'il occupe le terrain de manière envahissante.

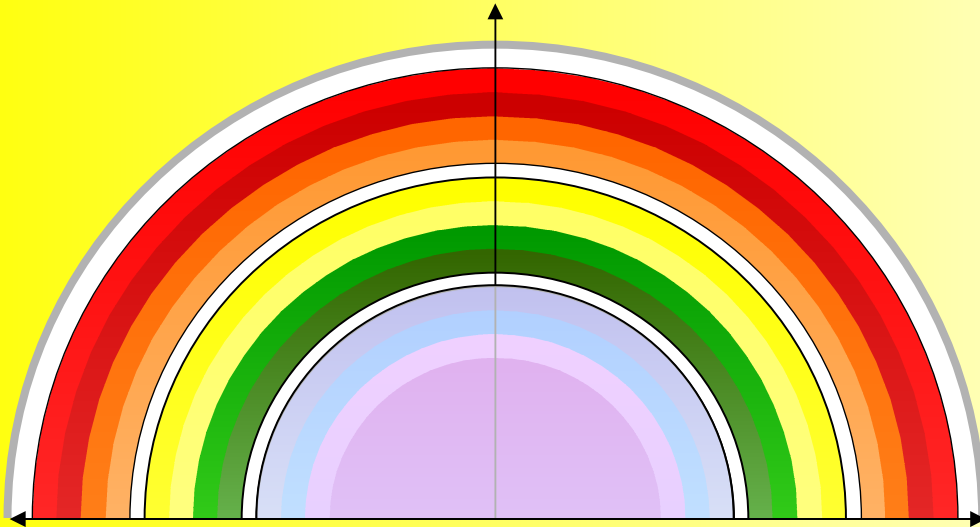
- ✓ 1) Les moteurs internes
- 2) Le mode relationnel
- ✓ Attitudes dans le travail,
- Style de communication.
- 3) Aptitude managériale

Style de communication



Lien avec le modèle des potentialités

4 grands styles de communication



Réalisme

Technique

Chiffres

Stats.

Factuel

Concis

Organisé

Structuré

1^{er},

2^{ème}

3^{ème} ...

En

Conclusion

Intuition

Relationnel

5 sens

~~Je~~

Mettre votre
Interlocuteur
au centre de
Votre
discours

Créatif

Questions

Qui ?

Ou ?

Quoi ?

....

Métaphore

- ✓ 1) Les moteurs internes
- 2) Le mode relationnel
- ✓ Attitudes dans le travail,
- Style de communication.
- 3) Aptitude managériale.

Style de communication



Lien avec le modèle des potentialités

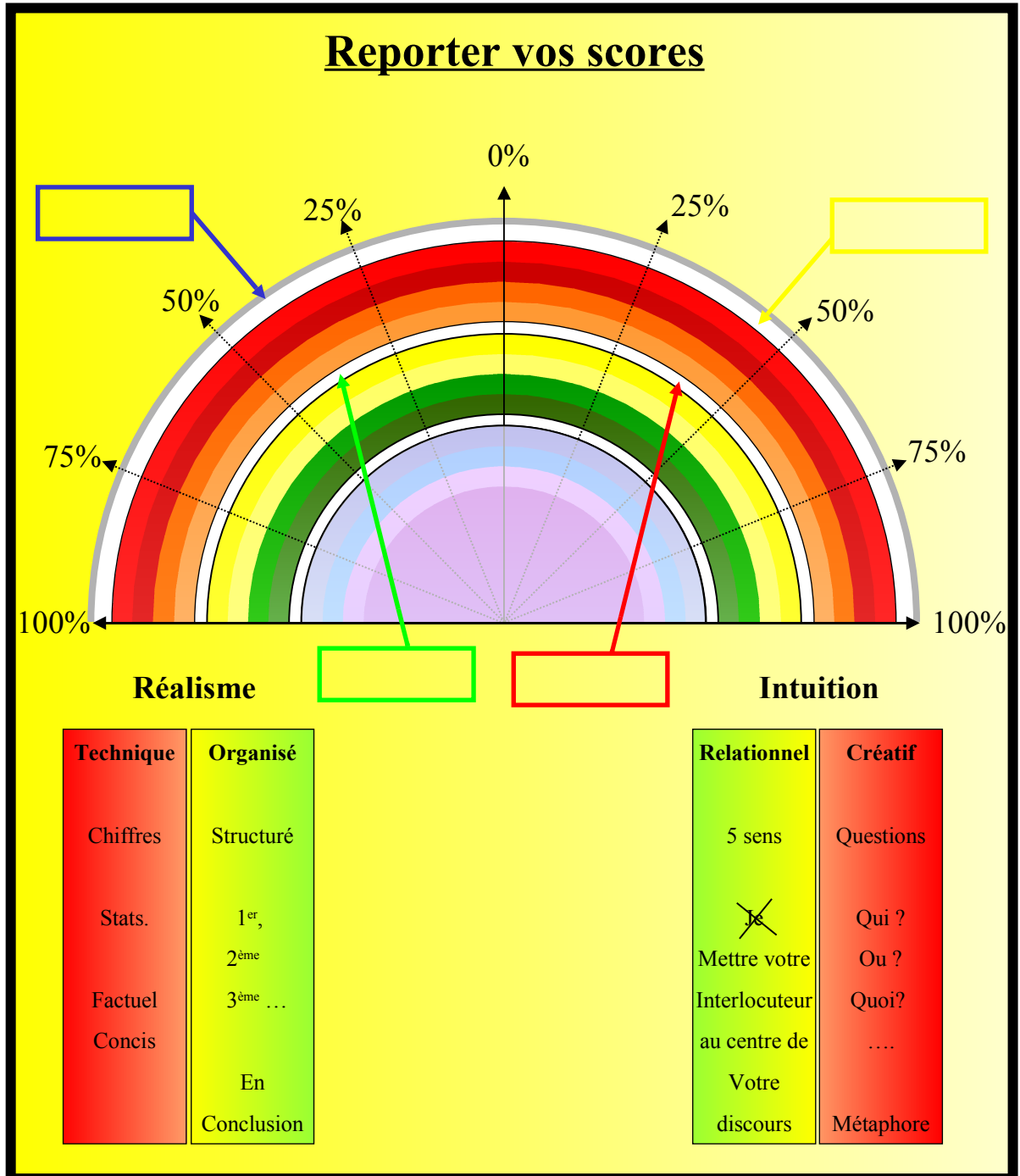
<div style="margin-bottom: 10px;"> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid blue;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid blue;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid blue;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid blue;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid blue;" type="text"/> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> Σ <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid blue;" type="text"/> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center; margin: 0 10px;">/5</div> <div style="text-align: center;">→</div> </div> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid blue;" type="text"/> </div>	<div style="margin-bottom: 10px;"> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid yellow;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid yellow;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid yellow;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid yellow;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid yellow;" type="text"/> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> Σ <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid yellow;" type="text"/> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center; margin: 0 10px;">/5</div> <div style="text-align: center;">→</div> </div> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid yellow;" type="text"/> </div>
<div style="margin-bottom: 10px;"> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid green;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid green;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid green;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid green;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid green;" type="text"/> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> Σ <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid green;" type="text"/> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center; margin: 0 10px;">/5</div> <div style="text-align: center;">→</div> </div> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid green;" type="text"/> </div>	<div style="margin-bottom: 10px;"> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid red;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid red;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid red;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid red;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid red;" type="text"/> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; align-items: center;"> Σ <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid red;" type="text"/> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center; margin: 0 10px;">/5</div> <div style="text-align: center;">→</div> </div> <input style="width: 100%; height: 20px; border: 1px solid red;" type="text"/> </div>

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- ✓ Attitudes dans le travail,
- Style de communication.
- 3) Aptitude managériale

Style de communication



Lien avec le modèle des potentialités

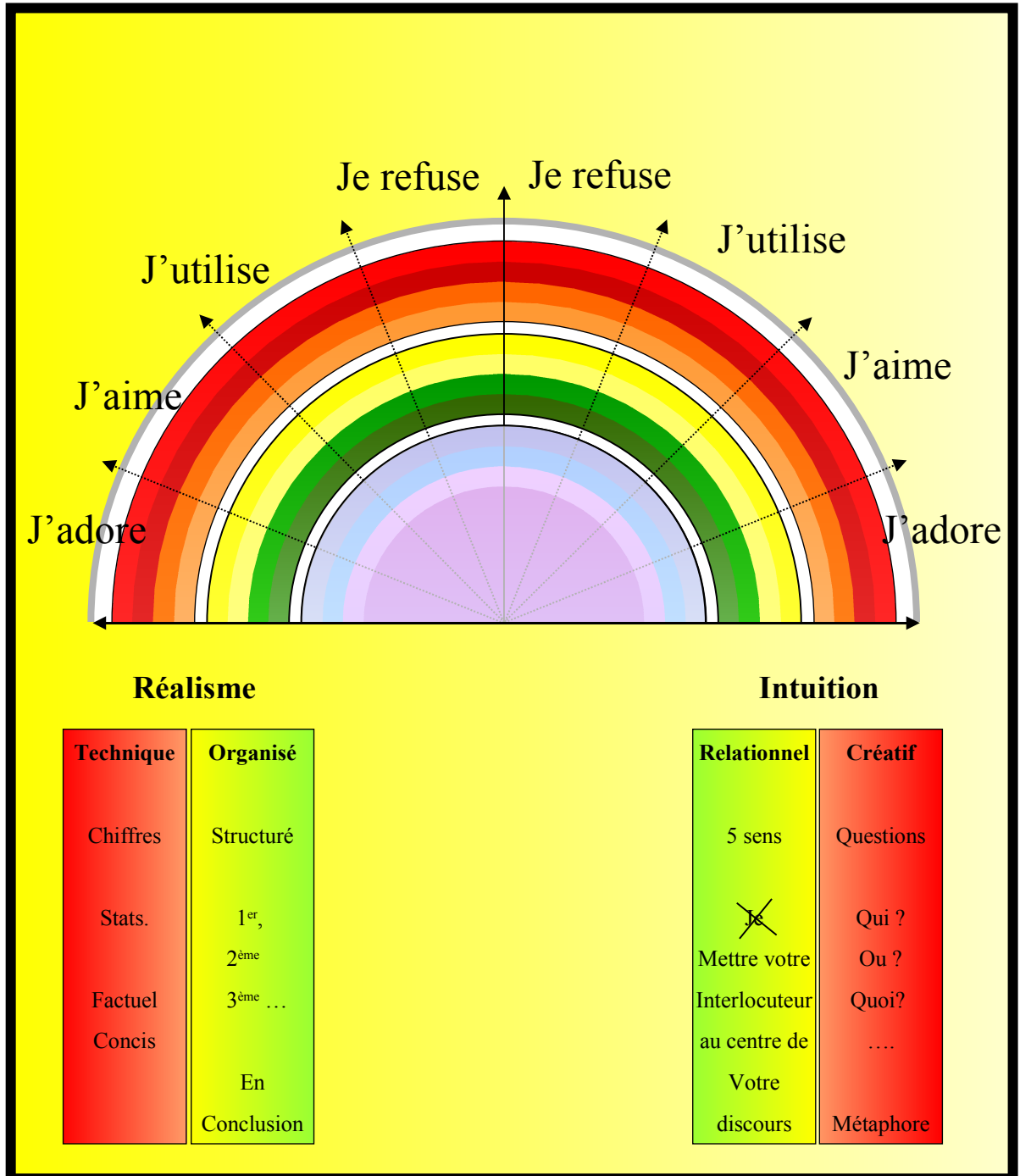


- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- ✓ Attitudes dans le travail,
- Style de communication.
- 3) Aptitude managériale

Style de communication



Lien avec le modèle des potentialités



3) L'aptitude managériale



Les capacités managériales

40

- Animer une équipe,
- Prendre une décision.

Le style de management

45

- Déléguer efficacement,
- Profil de préférences.



Animer une équipe (1/4)

POU

Cette dimension va mesurer la motivation
manifestée par la personne
vis-à-vis des situations d'encadrement

➤ **Ce que je veux.**

AFF

Cette dimension est liée à la capacité de
résister émotionnellement, de contrôler l'expression
de ses émotions et de se forger un libre arbitre

➤ **Ce que je suis (confiance en soi).**

EXT

Cette dimension met en évidence
la capacité à s'exprimer, nécessaire
dans les démarches d'animation

➤ **Ce que je montre**

**Ces trois paramètres permettent de mesurer
la capacité d'animer une équipe.**



Animer une équipe (2/4)

REC

Le collaborateur est abordé dans son aspect individuel.

➤ **Ouverture aux autres**

APP

Le manager va privilégier l'aspect collectif

➤ **Elimine les stratégies personnelles**

Ces deux dimensions symbolisent l'importance
que donne le manager **à l'élément humain**
dans son comportement managérial.

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- Capacités managériales, Style de management.

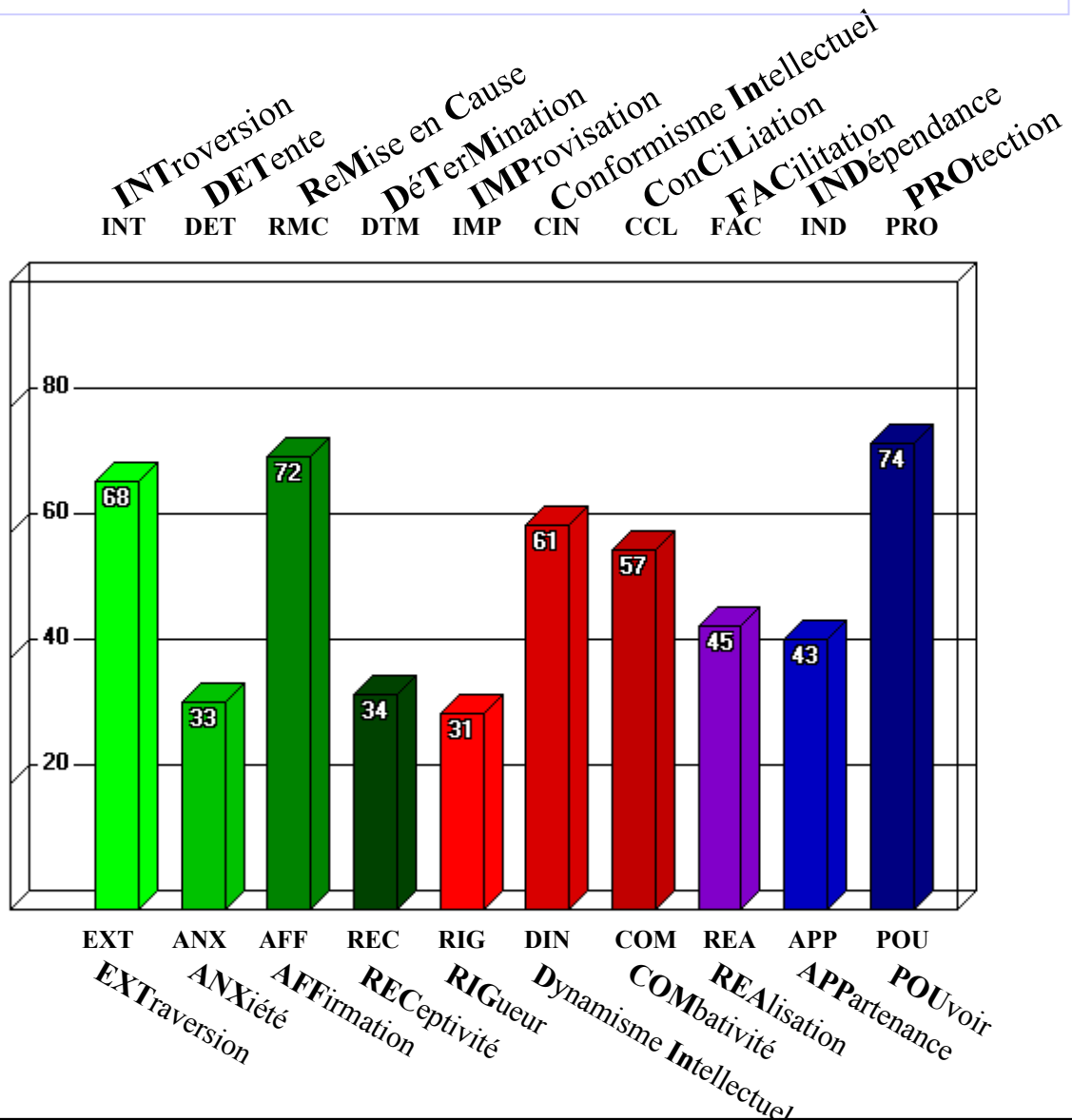
Capacités managériales

Animer une équipe (3/4)



Profil 1

Capacité : grande capacité d'animation d'équipe
Prise en compte de l'humain : impose son ascendant



- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- Capacités managériales, Style de management.

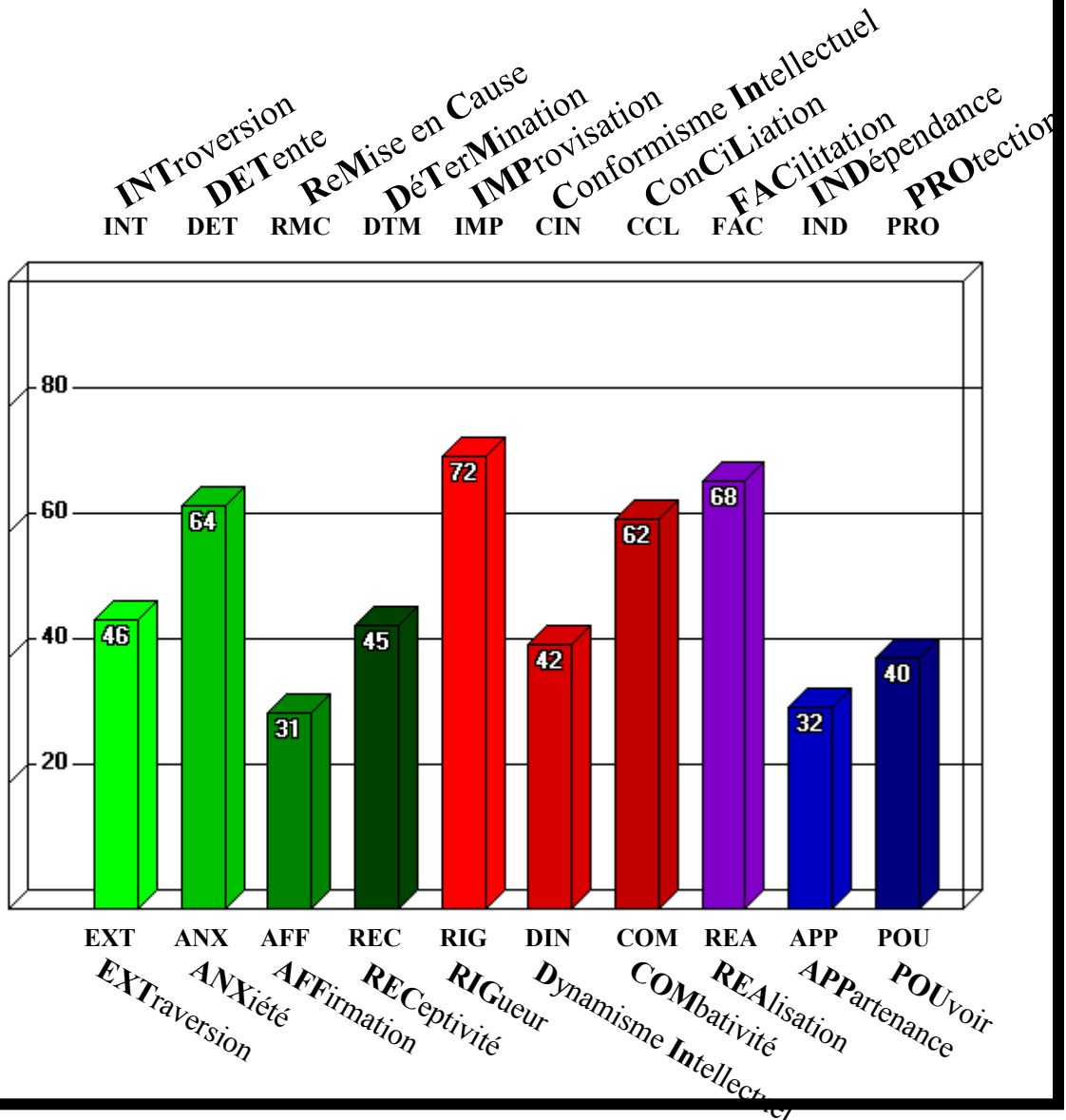
Capacités managériales

Animer une équipe (4/4)



Profil 2

Capacité : faible capacité d'animation d'équipe
Prise en compte de l'humain : impose son ascendant





AFF

Plus cette dimension sera intense,
plus elle constituera un support important
à la décision et un élément de fermeté

➤ **Ce que je suis (confiance en soi).**

POU

Une motivation de pouvoir marquée,
indique la recherche de responsabilités
et donc le besoin de se situer en position
de décideur, qui accepte de prendre des risques

➤ **Ce que je veux.**

COM

La combativité indique le besoin d'entrer en compétition,
détermine un esprit gagnant et un comportement réactif.
La combativité aidera à faire avancer les projets rencontrant
des oppositions, et à propos desquels il est nécessaire
de prendre des décisions, fussent-elles impopulaires

➤ **Pugnacité pour gagner.**

**Ces trois paramètres permettent de mesurer
la capacité à prendre des décisions.**



Prise de risque

AFF

Plus cette dimension sera intense,
plus elle constituera un support important
permettant d'affronter la pression des habitudes
et la possible résistance au changement.

➤ **Ce que je suis (estime de soi).**

RIG/DIN

Si la rigueur est trop faible,
la prise de risque va être trop importante.
On parlera d'une prise de risque incontrôlée.

A l'inverse si le Dynamisme est trop faible,
la prise de risque sera faible.

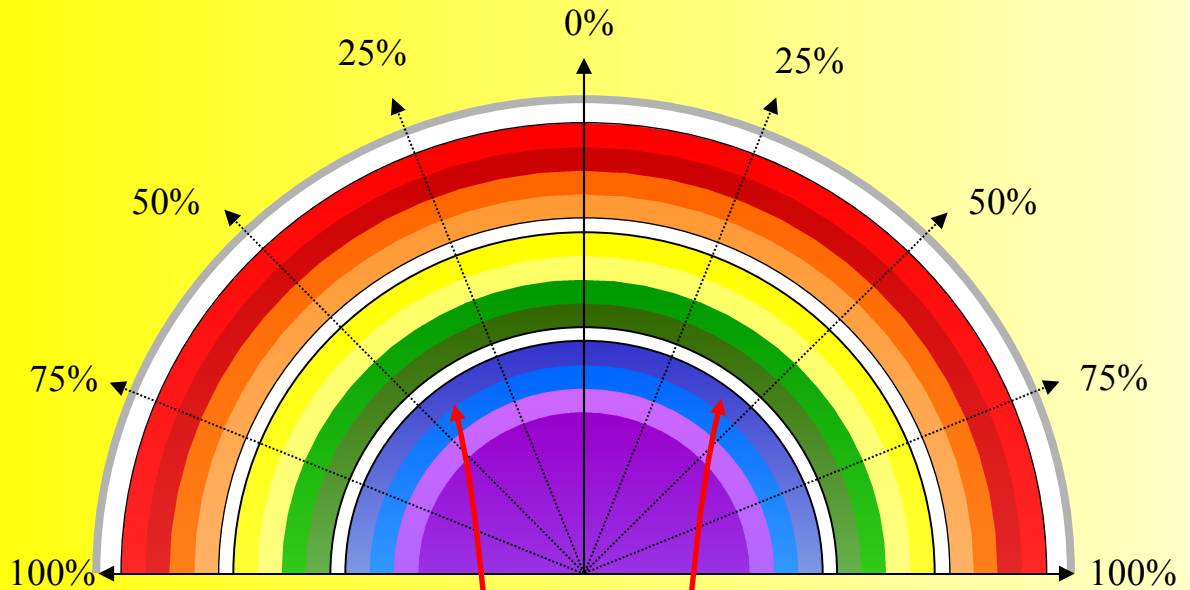
**Ces trois paramètres permettent de mesurer
la capacité à prendre des risques.**

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- Capacités managériales, Style de management.

Capacités managériales



Complétez votre profil en reportant vos scores
(prise de décision et prise de risque)



Prise de décision

AFF :

POU :

COM :

Σ

↓ /3

Prise de risque

: RIG

: DIN

: AFF

Σ

↓ /3

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- ✓ Capacités managériales,
- Style de management.

Style de management

Déléguer efficacement

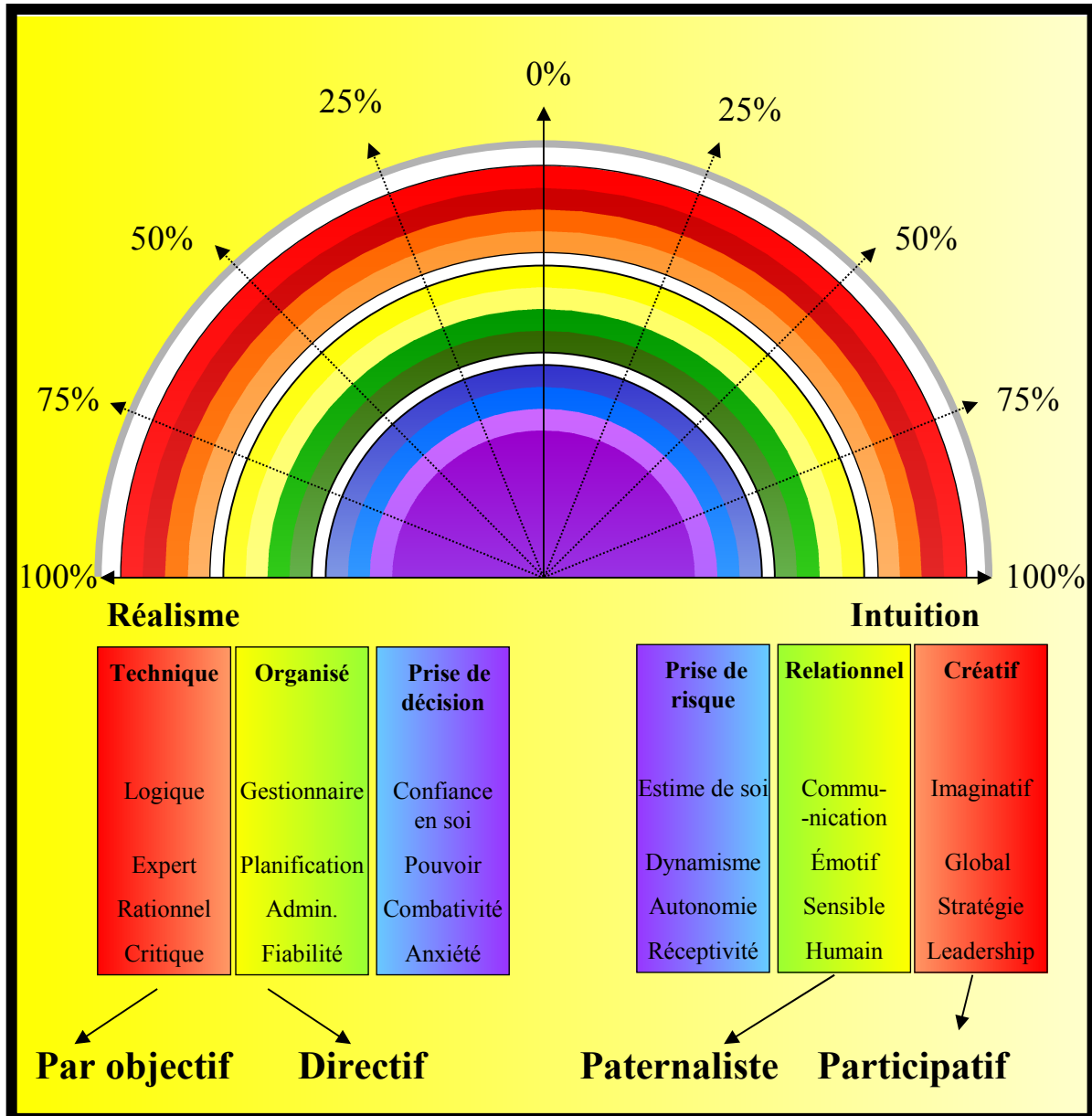


Par Objectif : Donner l'objectif et laisser le choix de la solution.

Participatif : Susciter la créativité de vos collaborateurs.

Paternaliste : Motiver, encourager et contrôler la qualité.

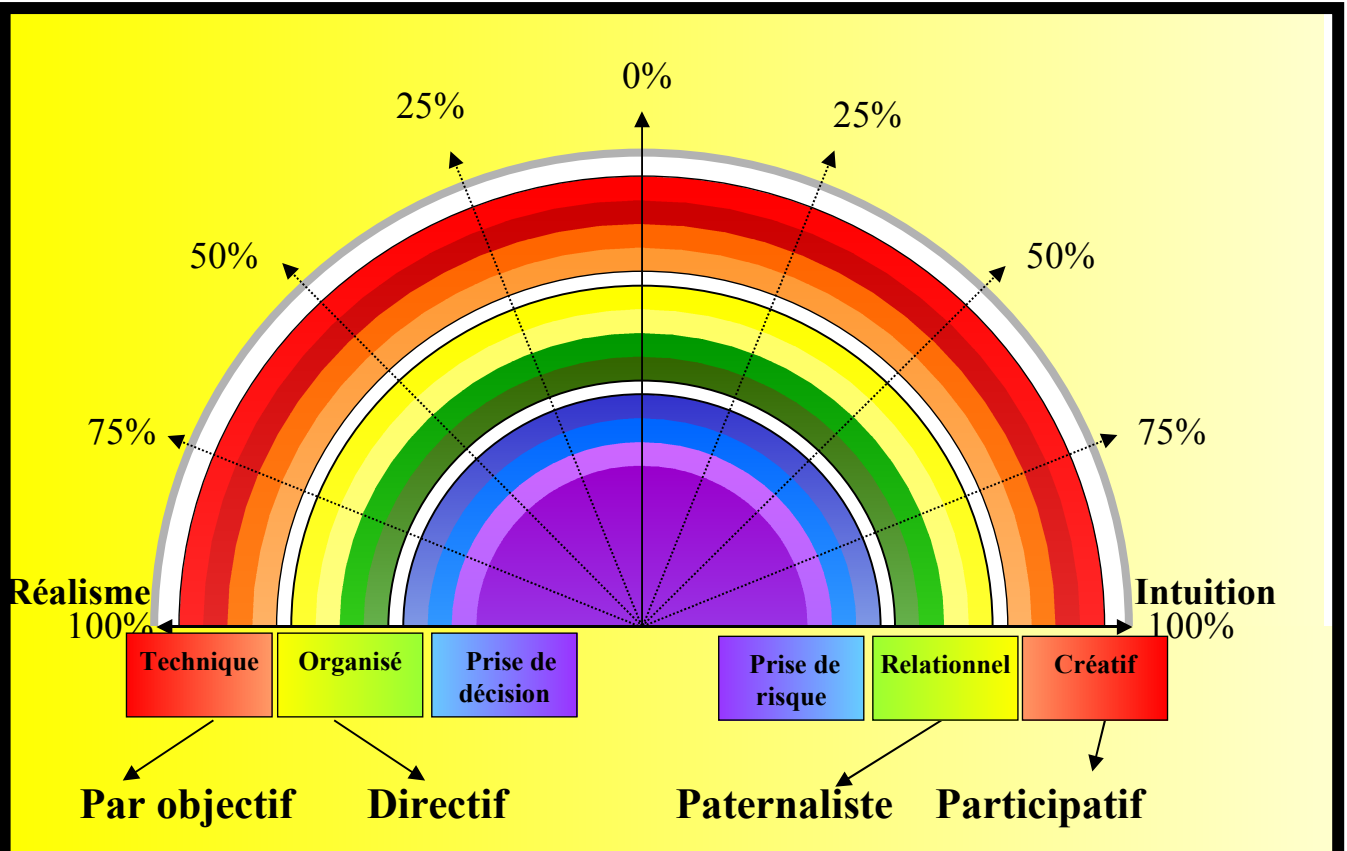
Directif : Ne pas laisser de choix.



- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- ✓ Capacités managériales,
- Style de management.

Style de management

Déléguer efficacement



Pour un manager, il sera plus facile
si c'est sa préférence, de manager

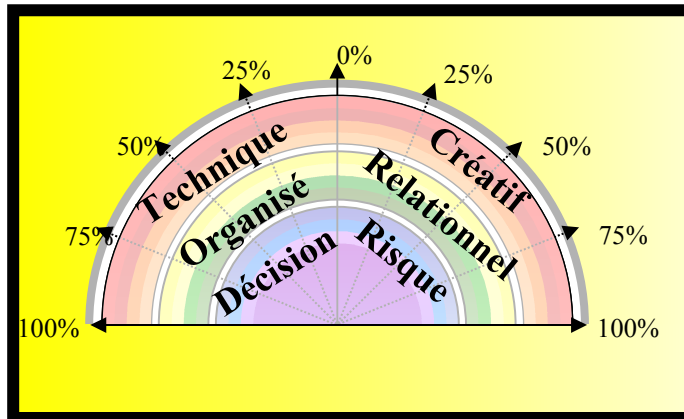
➤ Par objectif et / ou Directive
 si son score de prise de décision est élevé.

➤ Paternaliste et / ou Participative
 si son score de Prise de risque est élevé

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- ✓ Capacités managériales,
- Style de management.

Style de management

Déléguer efficacement



**Pour un collaborateur, il sera plus facile
si c'est sa préférence, de le manager**

➤ Directive et / ou Par objectif
si son score de prise de décision est forte.

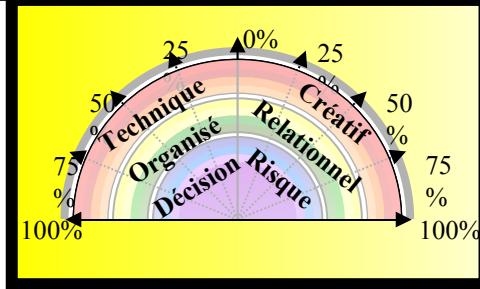
➤ Paternaliste et / ou Participative
si son score de prise de risque est élevé.

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- ✓ Capacités managériales,
- Style de management.

Applications Pratiques



(1/3)



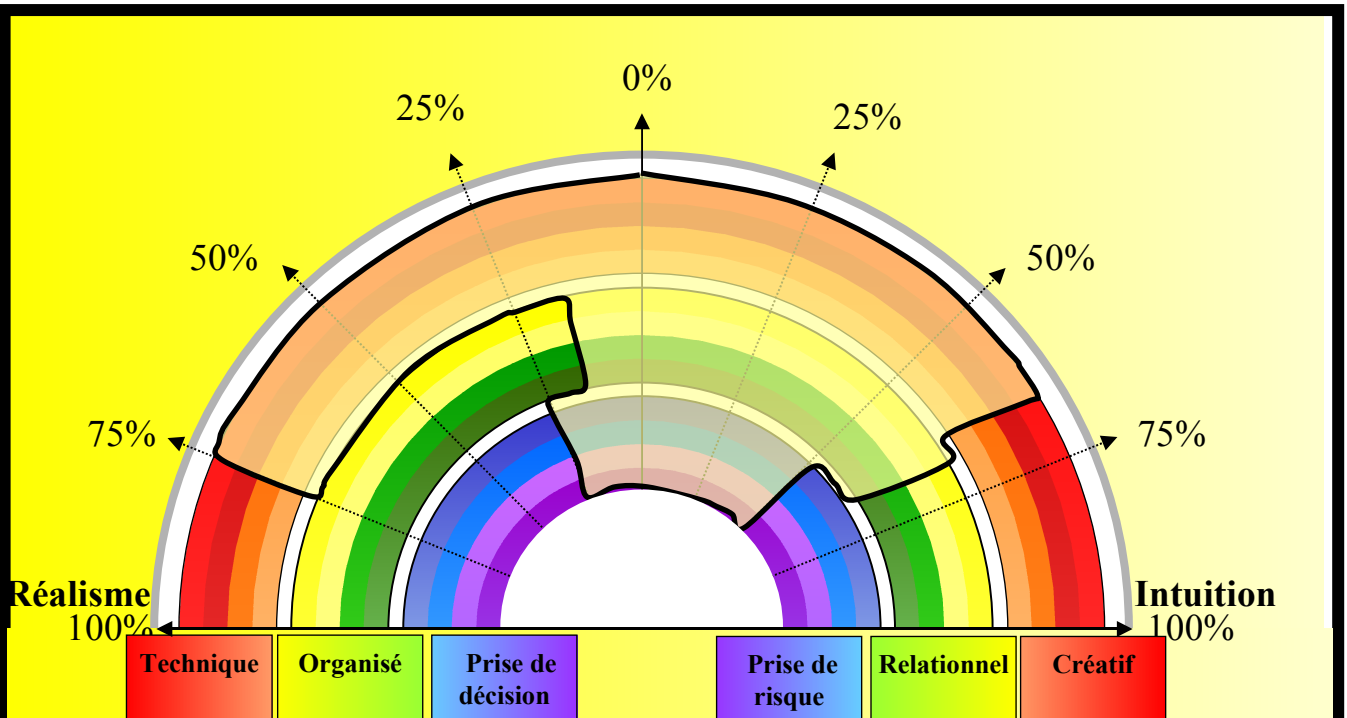
Lisez votre rapport PerformanSe

- 1) Soulignez les passages où vous êtes en total adéquation avec le commentaire.
 - 2) Soulignez d'une autre couleur, les passages où vous êtes en total désaccord.
- Puis appelez le consultant, pour pouvoir demander les éclaircissements nécessaires.

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- ✓ Capacités managériales,
- Style de management.

Applications Pratiques

(2/3)



Quel est le style de management à privilégier pour ce collaborateur ?

Par objectif

Directif

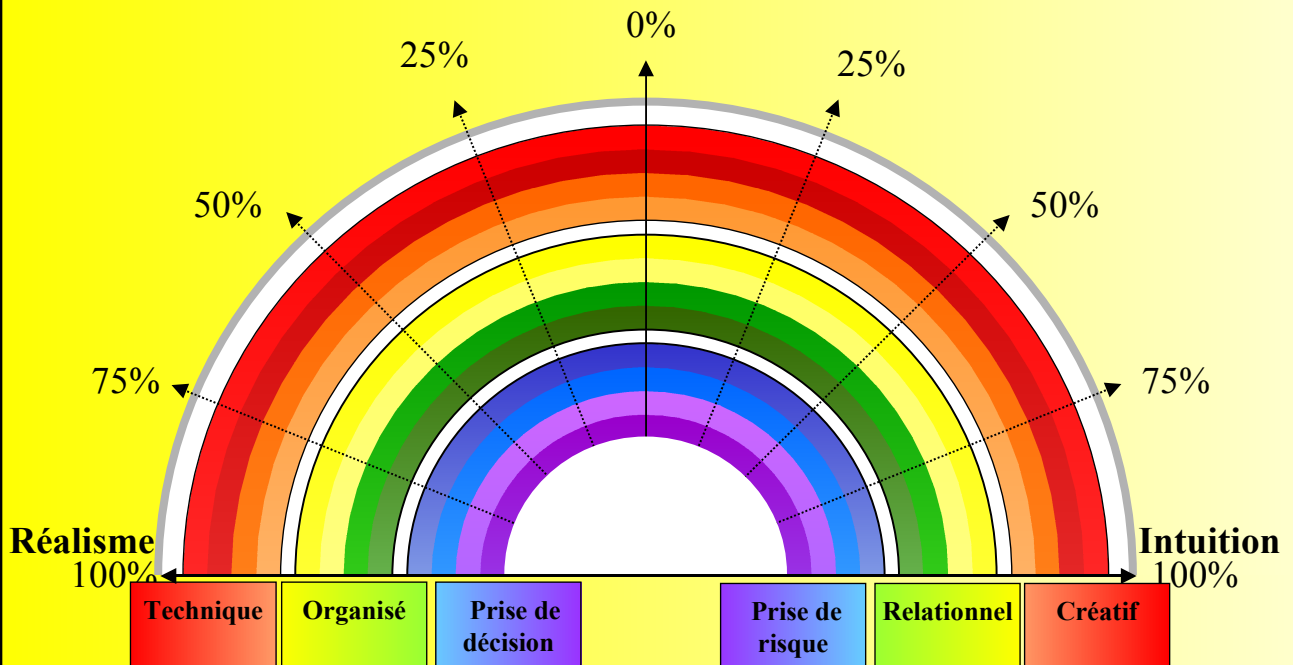
Paternaliste

Participatif

- ✓ 1) Les moteurs internes
- ✓ 2) Le mode relationnel
- 3) Aptitude managériale
- ✓ Capacités managériales,
- Style de management.

Applications Pratiques

(3/3)



Estimez le profil d'un de vos collaborateurs.

Quel est le style de management à privilégier pour ce collaborateur ?

Par objectif

Directif

Paternaliste

Participatif



Connaissance de soi et de son style managérial.

