



QUEL MANAGER ETES-VOUS ?



Le monde change... le management aussi !

Le management des personnes concerne le développement des capacités à exercer l'autorité avec justesse, en vue d'un fonctionnement optimal de l'entreprise. L'exercice juste du management réconcilie la psychologie et la logique, mais aussi des concepts apparemment opposés tels que le dirigisme et la délégation, l'homme et l'entreprise, l'individuel et le collectif, et bien d'autres encore dans le management de la complexité, de l'incertitude et de la relativité.

La mondialisation transforme les sociétés en groupes et leurs managers ne bénéficient plus du poids et du soutien que leur statut leur conférait auparavant. Le niveau culturel de l'entreprise reflète celui de la société qui a connu une véritable transformation ce qui en termes de management a entraîné principalement la remise en cause de l'autorité. D'autre part, le développement de la technologie, en matière de communication, a mis l'information à la portée de tous, celle-ci ne pouvant plus être considérée comme un instrument de pouvoir. Conséquence : le statut, la détention d'informations et le savoir ne suffisent plus aujourd'hui à fonder légitimement l'autorité du manager, celui-ci doit dorénavant s'appuyer sur une stature personnelle nécessaire et suffisante pour susciter l'adhésion de ses collaborateurs.

Style de management

Le style de management d'une entité explique en grande partie son organisation, la motivation et le niveau de compétences de ses membres.

Le Modèle de Hersey et Blanchard permet d'évaluer l'adéquation du style du responsable par rapport aux besoins de l'équipe.

Les hypothèses sont :

1. Le niveau de performance d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que le responsable adopte à son égard,
2. Pas de style de management idéal mais des styles adaptés à la situation,
3. Le bon style au bon moment dans le bon contexte permet de minimiser l'effort à produire,
4. Deux facteurs sont à prendre en compte pour déterminer le style de management : le niveau de compétences et le niveau de motivation du collaborateur.



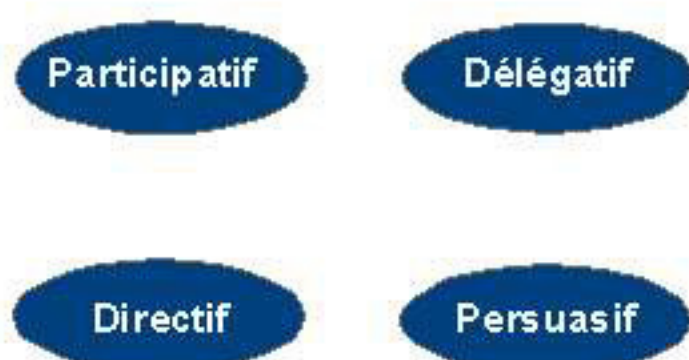
Les nécessaires changements

Un exercice "juste" du management suppose que chaque manager :

- Connaisse ses points forts et ses limites dans le management,
- Reconnaisse et comprenne ses collaborateurs afin de s'adapter à chacun d'entre eux,
- Maîtrise les différentes composantes rationnelles et relationnelles du management,
- Sache percevoir, analyser, synthétiser puis décider en tenant compte de lui-même, d'autrui et de la situation du moment.



+ Compétences techniques



Participatif : Laisser plus d'autonomie et associer le collaborateur à la décision

Directif : Collaborateur encadré et contrôlé de près

Persuasif : Laisser un peu d'autonomie mais contrôler la technicité

Délégatif : Laisser le collaborateur prendre les décisions

Quel est le profil du nouveau manager ?

Son style de travail intègre le facteur ressources humaines, son style de commandement est démocratique et son style de décision est plutôt analytique.

Les grandes tendances du nouveau style de management reposent sur deux grandes approches : le "social", c'est-à-dire la mise en valeur des individus en favorisant les échanges et les relations humaines, ainsi que le "managérial", c'est-à-dire un management qui repose sur des techniques, des méthodes et des concepts définis. Les valeurs prônées sont la responsabilisation, la communication et la souplesse. Ces valeurs s'orientent vers l'adaptabilité, les compétences et la direction par objectifs.



Sur le plan de la prise de décision, deux styles se détachent. Tout d'abord "l'analytique" qui associe rigueur et pensée, favorisant l'imaginaire, l'ingénieur et le traitement des situations complexes. Puis un style de décision plus "conceptuel", qui s'appuie davantage sur l'intuitif et cultive la prise de risques. En matière d'apprentissage, deux styles sont également plus largement partagés par les dirigeants d'entreprise : "l'abstrait", qui tend à vouloir tirer une généralisation voire une théorie par rapport aux situations observées, et "l'action", qui peut se comparer à la notion d'expertise en cherchant à appliquer tout nouveau savoir aux décisions futures.

Ce style de management est à rapprocher du style de travail, où la capacité à motiver les équipes s'impose comme le critère principal pour de nombreux dirigeants d'entreprise.

La logique de planification ou le souci du résultat arrivent ensuite. Le facteur humain pèse tout aussi lourdement sur le style de commandement, les approches "démocratiques" et "participatives" s'imposent.

Source : Le journal du management

Et vous, quel est votre style de comportement ?

Etes-vous méthodique, énergique, coopératif ou déterminé ? Difficile parfois de "décoder" soi-même son style social ou celui de son supérieur hiérarchique. Cela permet pourtant de mieux cerner vos atouts mais aussi les défauts qui accompagnent ces qualités.



Votre style est médiateur ou conciliateur

Amical et coopératif, sympathique et confiant. Vos collègues aiment à travailler avec vous car vous ne cherchez pas à vous imposer. Votre équipe, quant à elle, peut quelques fois vous faire reproche de ne pas être assez ferme, de laisser trop de marges de manoeuvre aux uns et aux autres, et d'accepter que d'autres empiètent sur votre territoire. Peu à l'aise dans les conflits, vous les fuyez comme la peste.



Vous êtes du style moteur ou directeur

Energique et enthousiaste, vous affirmez et pouvez sembler péremptoire dans vos prises de position. Véritable locomotive, vous savez séduire par cet entrain et ce dynamisme. Mais vous n'appréciez pas toujours que l'on contrarie vos projets et surtout que l'on empiète sur vos prérogatives. Car alors vous sortez bec et ongles. Affectif, vous protégez plus que nécessaire votre équipe mais ne parvenez pas toujours à comprendre pourquoi l'un de vos collaborateurs puisse envisager de partir.

Vous êtes du style analytique

Patient et méthodique, vous développez un rapport au temps permettant de tirer partie de l'expérience. Concrètement, vous ne vous jetez pas dans l'action et n'hésitez pas à faire référence au passé. Pondéré, vous semblez, pour certains, têtue.



Votre style est administrateur

Déterminé et centré sur l'objectif, vous pouvez parfois sembler froid et distant, surtout lorsque vous choisissez d'asséner une vérité ou d'expliquer un choix de direction. Soucieux du travail bien fait, vous êtes très - mais peut-être aussi trop - ancré dans le présent. Exigeant et soucieux du travail bien fait, vous apparaissez comme un éternel insatisfait. Cependant, avec vous un travail est réalisé et l'on peut être sûr de sa fiabilité.

Source : "Comment manager son chef", Philippe Deval, Editions d'Organisation, 2006



5 clés pour optimiser son management d'équipe

Développer sa capacité d'adaptation, accepter de jouer différents rôles

Etre solidaire à la fois des décisions de l'entreprise et de son équipe

Savoir recadrer un collaborateur

Motiver ses troupes

Responsabiliser son équipe