

INTELEMOTION

Document 10

Les styles de management

Ce qu'il est nécessaire de garder en tête lorsqu'on aborde la question des différents styles de management, c'est que la recherche en psychologie sociale n'a pas encore à ce jour révélé LE style idéal ! Premier point important à ne pas négliger car cette idée fausse pourrait entraîner une culpabilité inutile chez ceux qui pensent ne pas correspondre à un tel profil type.

Pour devenir un "meilleur" manager ce qui est réellement important au final c'est plutôt de commencer par établir un état des lieux de la situation en tenant compte du contexte de l'équipe voire de l'organisation dans son ensemble, de leurs enjeux individuels et collectifs, de leurs attentes, des moyens de communication etc...Ainsi ce qui fonctionnera avec tel collaborateur, ne marchera pas avec tel autre et il en est de même d'une entreprise à l'autre, d'un projet à l'autre etc

Le management, pour être vecteur d'efficacité et de succès, doit faire preuve de fortes facultés d'adaptation. C'est que l'on appelle le management situationnel.

Un objectif commun à tout manager est de participer au développement des compétences et du niveau d'autonomie de ses collaborateurs afin de favoriser leur efficacité. Il devra donc sans cesse se remettre en question, faire preuve de flexibilité et de capacité d'adaptation.

Mais comment faire ?

Le but n'est pas de vous initier aux différentes théories sur les styles de management. Elles sont nombreuses et certaines tout à fait intéressantes. Ici, notre objectif est de vous faire réfléchir sur les styles de management directement en rapport avec l'intelligence émotionnelle.

On retrouve Daniel GOLEMAN qui a d'ailleurs écrit un article à ce sujet dans la Harvard Business Review (avril /Mai 2000: leadership that gets results")

On retiendra 6 styles de management et 4 catégories de compétences émotionnelles d'un dirigeant d'entreprise :

LE LEADER PERSUASIF/VISIONNAIRE STYLE 1

Leader charismatique, il réussit à séduire ses collaborateurs en leur faisant partager son projet, sa vision et fédérer autour d'elle. Ses collaborateurs ont ensuite la charge des aspects pratiques et de la réalisation. Style plutôt inspirant et motivant grâce à la responsabilisation, le sens donné à l'action, il faut simplement vérifier que chacun n'ait pas besoin de plus de directive particulièrement en temps de crise où la rapidité est nécessaire. Son plus : sa communication !

LE LEADER « COACH » /ENTRAINEUR STYLE 2

A l'image d'un entraîneur sportif, il cherche à développer les compétences de chaque personne de son équipe et cherche à les motiver individuellement. Il voit avant tout le potentiel de chacun. Chacun se sent soutenu et écouté. Par contre, il peut s'avérer chronophage et pas toujours adapté à tous les types de personnalité. Les résultats s'obtiennent sur du moyen ou long terme

INTELEMOTION

Document 10

Les styles de management

LE LEADER PARTICIPATIF / DEMOCRATIQUE STYLE 3

Les collaborateurs sont associés aux prises de décisions et il manage les autres en se mettant sur un pied d'égalité. Ce type de leadership paraît adapté aux attentes des nouvelles générations. Ecoute active, recherche de consensus sont ses traits caractéristiques. Les résultats de ce type de leadership sur l'équipe sont très positifs. Les collaborateurs se sentent écoutés et responsabilisés, il permet l'émergence de la créativité et du sens de l'initiative. Là encore une nuance est à apporter : la prise de décision a tendance à être longue car l'avis des autres doit être pris en compte et il sera nécessaire parfois de passer sur un mode plus directif en cas de question à résoudre efficacement.

LE LEADER COLLABORATIF STYLE 4

Son objectif ? Obtenir la cohésion au sein de l'équipe, c'est un fan de ce que l'on appelle les team building. Sous l'effet de ce type de leadership, l'équipe qui se soude autour de l'atteinte d'objectifs. Il est donc efficace lorsque la priorité reste de calmer les tensions et relancer l'esprit d'équipe. Par contre sur du long terme les collaborateurs risquent de ne pas sentir considérés en tant qu'individu. Il est donc conseillé de le coupler sur du moyen terme avec un autre type de leadership et particulièrement persuasif.

LE LEADER « CHEF DE FILE » / GAGNEUR STYLE 5

Il est exigeant aussi bien avec lui-même qu'avec les autres mais pas autoritaire. Il cherche avant tout à montrer l'exemple d'un haut niveau de performance pour inciter ses équipes à atteindre les mêmes prouesses. Très centré sur les tâches à réaliser il n'a que rarement une vision globale. Attention tout de même, cela peut avoir un effet décourageant pour les collaborateurs qui trouveraient la marche trop haute, il peut s'avérer extrêmement efficace avec une équipe très mature et compétente.

LE LEADER DIRECTIF STYLE 6

Phrase fétiche : je décide !! Il est autoritaire et les initiatives personnelles des autres n'ont pas ou peu de place, d'ailleurs il prend les décisions seul. Il impose les tâches sans donner plus d'explication. Il correspond un peu à la figure traditionnelle (et peu dépassée...), il organise, structure, édicte mais ne génère pas de motivation. Utile en temps de crise quand il faut être rapide et efficace, c'est tout de même un style à manier avec précaution et parcimonie car il peut avoir des effets délétères sur l'ambiance et sur la motivation des équipes. Ses collaborateurs savent qu'il ne leur accorde pas sa confiance et ont du mal à se projeter car manquent de sens. Les salariés ne ressentent pas de confiance de la part de leur dirigeant et ne voient pas le sens de leurs efforts.

INTELEMOTION

Document 10

Les styles de management

Vous avez compris qu'un bon leader doit savoir doser les styles en fonction des circonstances et que certaines situations de crises peuvent nécessiter une utilisation temporaire des deux derniers styles qui, dans la longueur de temps, génère de la dissonance.



LES 4 CATÉGORIES DE COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES DU DIRIGEANT

Vous allez retrouver de nombreux aspects sur lesquels vous avez déjà travaillé.

1. La conscience de soi avec la conscience et la lecture de ses émotions, une juste évaluation de ses capacités, une confiance en lui
2. La gestion de soi qui suppose la maîtrise des émotions, la transparence, le sens de l'adaptation, le désir de progresser, l'initiative, l'optimisme,
3. L'intelligence interpersonnelle avec l'empathie vis-à-vis des collaborateurs, le sens de l'organisation et de gestion des compétences, le sens du service,
4. La gestion des relations en sachant influencer, gérer les conflits, gérer les relations, coacher avec le souci de gérer les relations et de constituer un exemple à suivre.