

Style de management "actuel" de Isabelle DUPONT

24 mars 2011

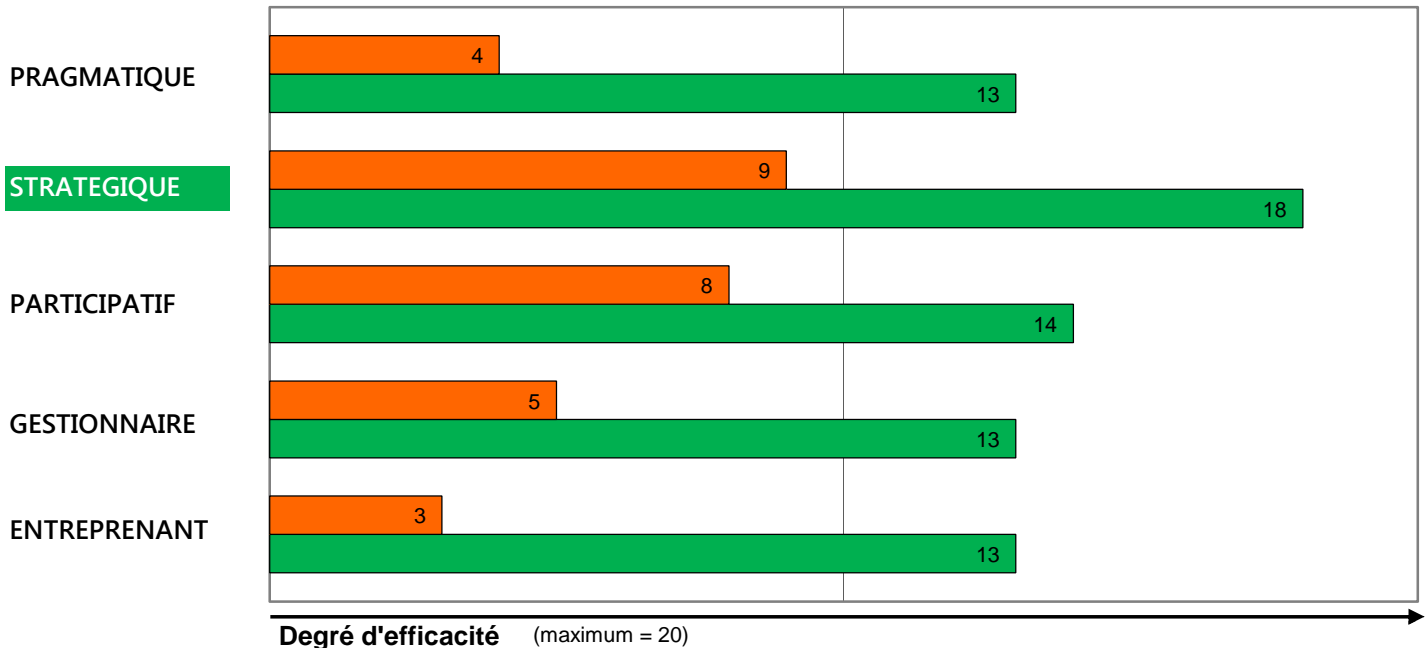
L'expérience pratique et les différentes recherches appliquées au management ont permis de déceler 5 types de "mentalités managériales".

Vos réponses au questionnaire "management actuel" permettent de définir vos dominantes dans ces 5 styles.

Les histogrammes représentent vos scores dans les 5 styles.

La 2ème partie de cette restitution vous indique le positionnement global de votre management selon votre degré d'intérêt pour le personnel et pour la production.

Les pages suivantes vous permettront de comprendre les comportements liés à votre style. L'objectif est de vous permettre de définir les modifications comportementales nécessaires pour tendre vers un management plus adapté.



Style dominant efficace : STRATEGIE

Style de rechange efficace : PARTICIPATIF

Style efficace rejeté :

Style dominant inefficace : STRATEGIE

Style de rechange inefficace : STRATEGIE

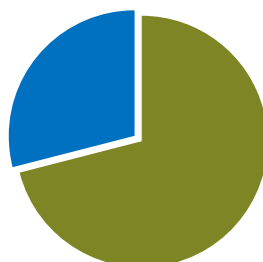
Style inefficace rejeté : ENTREPRENANT

Votre style dominant efficace est STRATEGIE il reflète votre manière habituelle d'agir.

Votre style de rechange efficace est PARTICIPATIF il reflète votre manière d'agir quand le style STRATEGIE "ne marche pas".

Vos styles rejetés (scores les plus faibles des histogrammes verts) sont l'antithèse de votre style dominant. Il vous "ressemblent le moins" et vous les "supportez mal chez les autres".

Répartition de vos intérêts entre la production et le personnel :



Style dominant efficace : STRATEGE

Les comportements décrits ci-dessous ne vous concernent peut-être pas tous, il faut tenir compte de votre score (proportion de 90 %) obtenu pour le style STRATEGE .

Comportement efficace lié au style STRATEGE :

- Vise l'efficacité optimale tout en faisant promouvoir un bon climat de travail dans son équipe.
- Associe ses collaborateurs à l'élaboration des plans de formation technique et humaine pour que chacun puisse mieux atteindre ses objectifs de production.
- Exerce le contrôle en recherchant la compréhension et l'engagement sur des objectifs de travail.
- Encourage l'indépendance d'esprit et pense que les collaborateurs sont une source d'innovation et d'amélioration permanente.
- Rattache les motivations de son personnel aux objectifs qu'il a pour mission d'atteindre.
- Considère que les conflits sont des phénomènes normaux. Il les utilise avec efficacité par la mise en évidence des aspects constructifs de ces confrontations.
- Favorise les suggestions spontanées de la part de ses collaborateurs, c'est ainsi qu'il cerne avec précision leurs véritables motivations de travail.
- Fonde la prise de décision sur la base d'un consensus auquel tous les intéressés ont participé.
- En cas de désaccord, il s'appuie sur des informations solides et non des idées toutes faites pour adopter une solution sérieuse et définitive.
- Estime qu'il doit exercer un pouvoir utile, pour lui la hiérarchie n'a de raison d'être que si elle fait preuve de son efficacité...

Réactions prévisibles des collaborateurs :

- Dynamisation et participation volontaire du personnel.
- Sentiment de responsabilité personnelle.
- Reconnaissance du leadership de manager.
- Enthousiasme par la réalisation des objectifs individuels et par ceux de l'équipe.

Comportement inefficace lié au style STRATEGIE :

Les comportements décrits ci-dessous ne vous concernent peut-être pas tous, il faut tenir compte de votre score (proportion de 45 %) obtenu pour le style dominant inefficace STRATEGIE .

- Désire davantage promouvoir un style de management exemplaire qu'atteindre des résultats performants.
- Ne fixe pas des objectifs précis et suffisamment réalistes ce qui crée des tensions importantes au sein de l'équipe.
- Fait trop facilement confiance à priori sans s'être assuré que sa confiance est bien fondée.
- Souhaite être un manager «d'avant-garde» mais ne sait pas très bien comment faire pour y parvenir.
- Fait perdre beaucoup d'énergie dans son unité car tout le monde doit se battre pour faire passer une idée contre celles des autres.
- Par principe, pousse ses collaborateurs à s'auto-contrôler mais, lorsqu'il découvre une faille, il n'hésite pas à engager une réprimande publique.
- Exprime avec beaucoup de conviction le bien-fondé de ses théories mais son idéalisme ne suffit pas à résoudre les problèmes concrets.
- Affirme facilement que les conflits doivent être traités au grand jour et que chacun doit dire tout ce qu'il pense mais tout le monde sait qu'il serait assez dangereux d'appliquer réellement cette théorie.
- Change brusquement d'orientations stratégiques, ce qui perturbe le fonctionnement de toute l'équipe car les gens ont du mal à suivre.
- Lance des opérations ambitieuses en direction de nombreux projets qui échouent, dans la plupart des cas, faute de moyens suffisamment réalistes.

Réactions prévisibles des collaborateurs :

- Agitation permanente découlant de l'état d'urgence : «lifophilie chronique».
- Irritation face à l'illusion utopique.
- Démotivation générale par le sentiment d'impuissance.

Les comportements inefficaces liés à votre style STRATEGIE et dans une moindre mesure, ceux liés à votre style de rechange PARTICIPATIF sont à considérer comme des informations à intégrer dans votre réflexion pour progresser dans votre mode de management.

L'idéal pour évoluer vers un mode de management plus adapté est de bâtir un véritable plan d'action (aidez-vous des pages 5 et 6). La 1ère étape, consiste à sélectionner, parmi les comportements décrits, ceux qui vous concernent. N'oubliez pas qu'ils ne vous concernent pas tous et qu'il faudra tenir compte de la proportion qui est indiquée. Ensuite, il faudra définir les modifications comportementales à opérer pour limiter les effets non souhaitables ("Actions correctrices"). La description des modifications que l'on souhaite appliquer doit se faire en terme d'actions observables par les membres de votre équipe, par votre hiérarchie et par vous même. Il s'agit de pouvoir affirmer, après application du comportement, si oui ou non, vous avez bien mis en pratique la préconisation. Une action définie ne doit pas être une simple déclaration d'intention mais doit correspondre à un comportement potentiellement efficace, suivi d'un engagement, accompagné d'une échéance. Il faudra donc réfléchir et définir, pour chaque engagement : le résultat attendu, le degré de priorité, une estimation de la difficulté de mise en oeuvre ainsi qu'une échéance pour sa réalisation.

Synthèse des comportements et réactions

ENTREPRENANT

Comportement du Manager :

Ecoute peu.
Exerce une forte influence.
Fait pression et manipule.
Dirige et détermine les points de contrôle.
Mesure l'efficacité en terme de résultat.

Réactions possibles des collaborateurs :

Admiration et crainte du chef.
Renforcement de dépendance au détriment d'initiative.
Réaction positive car tout est clair et précis.
Impression d'être considéré comme objet.
Réactions d'agressivité et d'opposition.
Tendance à faire le minimum.

PARTICIPATIF

Comportement du Manager :

Joue la carte de la bonne relation.
Pense que le bon contact accroît la productivité - fait participer.
Ecoute sans exercer d'influence.
Cherche à faire plaisir. Se préoccupe avant tout du moral de son personnel.
Minimise les problèmes.

Réactions possibles des collaborateurs :

Réponse positive au besoin du chef.
Exaspération par impossibilité d'analyser réellement les problèmes et les traiter.
Jalousie et rivalité entre les subordonnés dans le cas où certains profitent de la situation.
Déconsidération du chef.
Manque de confiance dans le chef en cas de crise ou de difficultés.

GESTIONNAIRE

Comportement du Manager :

Organise au maximum le travail.
Réagit au minimum.
Laisse les gens libres de s'organiser et leur en renvoie la totale responsabilité.
Reçoit et exécute les ordres sans commentaire.
Se réfère volontiers aux règlements.

Réactions possibles des collaborateurs :

Tendance à considérer qu'ils ont la possibilité de toute initiative.
Court-circuitage hiérarchique.
Désir de s'en aller. Sentiment qu'on ne peut rien attendre de ce chef.
Réaction positive car tout est organisé.

PRAGMATIQUE

Comportement du Manager :

Utilise la logique de persuasion.
Joue du compromis et du marchandage.
Planifie le travail sans aller dans le détail.
Fait preuve d'attention et de diplomatie.
Il se fie à l'expérience plus qu'à l'autorité.
Prêt à changer son fusil d'épaule. Manipule en douceur.

Réactions possibles des collaborateurs :

Satisfaction parce qu'on le sent sensible aux gens et aux suggestions.
Irritation face aux changements et aux marchandages.
Tendance à profiter de la situation.
Se maintenir dans une médiocrité abritée.
Réactions d'agressivité.

STRATEGIE

Comportement du Manager :

Considérer que la production et le personnel sont liés.
Il sait créer les conditions de travail motivantes.
Utilise les erreurs et les conflits pour former.
Fait participer le personnel à l'élaboration des objectifs et des stratégies.
Meneur d'hommes.

Réactions possibles des collaborateurs :


Dynamisation et participation volontaire.
Mécontentement de ne pas pouvoir s'embusquer.
Sentiment de responsabilité personnelle.
Irritation face à l'illusion utopique.
Reconnaissance du leadership de manager.

Plan d'action pour l'amélioration de votre style dominant efficace (STRATEGIE)

Comportements inefficaces (votre score =45 %)

- Désire davantage promouvoir un style de management exemplaire qu'atteindre des résultats performants.
- Ne fixe pas des objectifs précis et suffisamment réalistes ce qui crée des tensions importantes au sein de l'équipe.
- Fait trop facilement confiance à priori sans s'être assuré que sa confiance est bien fondée.
- Souhaite être un manager «d'avant-garde» mais ne sait pas très bien comment faire pour y parvenir.
- Fait perdre beaucoup d'énergie dans son unité car tout le monde doit se battre pour faire passer une idée contre celles des autres.
- Par principe, pousse ses collaborateurs à s'auto-contrôler mais, lorsqu'il découvre une faille, il n'hésite pas à engager une réprimande publique.
- Exprime avec beaucoup de conviction le bien-fondé de ses théories mais son idéalisme ne suffit pas à résoudre les problèmes concrets.
- Affirme facilement que les conflits doivent être traités au grand jour et que chacun doit dire tout ce qu'il pense mais tout le monde sait qu'il serait assez dangereux d'appliquer réellement cette théorie.
- Change brusquement d'orientations stratégiques, ce qui perturbe le fonctionnement de toute l'équipe car les gens ont du mal à suivre.
- Lance des opérations ambitieuses en direction de nombreux projets qui échouent, dans la plupart des cas, faute de moyens suffisamment réalistes.

Actions correctrices

 Difficulté (1 à 5)	Priorité (1 à 5)	Échéance	Bilan (objectif atteint oui ou non)

Plan d'action pour l'amélioration de votre style de rechange efficace (PARTICIPATIF)

Comportements inefficaces (votre score = 40 %)

- Cherche à faire plaisir à tout prix.
- Ne fixe pas d'objectif trop précis et ambitieux pour ne pas démoraliser les gens.
- Evite de sanctionner tout en espérant que cela ira mieux la prochaine fois.
- Investit toute son énergie pour conserver l'ambiance agréable au sein de l'équipe même si l'efficacité doit en souffrir.
- Fait croire à ses collaborateurs que le travail est satisfaisant, quels que soient les résultats pour ne pas briser les relations amicales.
- Considère que les réunions sont des occasions pour mieux se connaître même si les résultats restent incertains.
- Evite de parler de productivité et de pouvoir ; il voudrait se faire pardonner d'être obligé de donner des ordres.
- Cède facilement à l'influence de ses collaborateurs ou responsables hiérarchiques qui en profitent pour faire passer leurs idées.
- Ne prend que les décisions qui font plaisir au plus grand nombre de collaborateurs en éliminant toutes celles qui risqueraient de heurter les gens.
- Prend mal l'agressivité dirigée à son encontre ;
- «surtout après tout ce qu'il a fait pour ses subordonnés».

Actions correctrices

solutests.com
Faites les bons choix

Difficulté
(1 à 5)

Priorité
(1 à 5)

Échéance

Bilan
(objectif
atteint ou
non)