

Se situer vis-à-vis de son manager et comprendre ses enjeux

Les rôles et les contraintes du management

LE MANAGEMENT : SENS ET PRATIQUES

Qu'évoque pour vous le mot « manager » ? Sa racine, « *mana* », peut vous aider. La réponse est manège, manier, main. « Manège » et « manier » partagent la même racine et le même sens, issus du monde hippique : de « *maneggiare* », mot italien qui a donné « manège », et signifie, depuis le XIX^e siècle, « entraîner », « dresser », puis « conduire », « gérer », « diriger », « faire tourner ». Le mot « main » est d'origine latine, « *manus* » qui signifie la main, celle qui conduit, donne l'orientation, permet le contact avec les autres. C'est aussi, dès le XII^e siècle, le symbole de la force, de l'autorité (de la justice, du pouvoir royal).

Ces termes illustrent les différents rôles du manager. Il est essentiel de les identifier afin de mieux comprendre les pratiques de ce dernier.

Les rôles du manager

Le manager est positionné au cœur de quatre responsabilités majeures, illustrées dans le schéma qui suit (*figure. 1.1*).

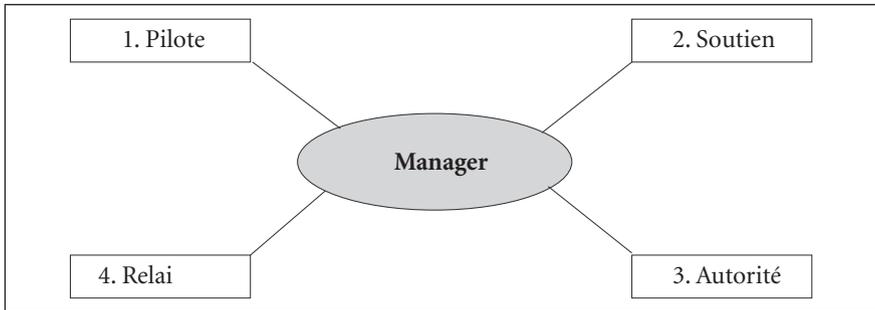


FIGURE 1.1. LES RÔLES DU MANAGER.

Pilote : le manager organise l'activité de l'équipe et définit les rôles et missions de chacun. Il fixe et suit les objectifs des collaborateurs et de l'équipe.

Soutien : il facilite le développement des compétences des collaborateurs, anime l'équipe et favorise la motivation.

Autorité : le manager décide, évalue les performances, arbitre, sanctionne.

Relai : il relaye les orientations stratégiques de l'entreprise et leur donne du sens.

Les devoirs du manager

Ces responsabilités s'accompagnent de devoirs.

Le **devoir de réserve**, tout d'abord, car certaines informations communiquées par la direction ne doivent pas être transmises au collaborateur et parce qu'à l'inverse tout ce qui se dit ou se passe dans l'équipe n'a pas à remonter à la hiérarchie.

Le **devoir de loyauté** envers les décisions de direction constitue également un élément incontournable de la position managériale. Bien sûr, selon un principe de confrontation constructive, chacun peut interpeller son management en cas de désaccord ou d'incompréhension sur des choix effectués. En revanche, une fois les décisions prises, face à l'équipe, la responsabilité de relais de direction nécessite une solidarité absolue. Parfois la tentation d'« ouvrir le parapluie » peut être forte : « S'il n'y avait que moi, jamais nous n'aurions pris cette décision. » Mais au bout du compte, un responsable est évalué sur sa capacité à mettre son équipe en mouvement. Or, si les collaborateurs ne sentent pas d'engagement de la part de leur référent, il y a peu de chance qu'ils s'engagent eux-mêmes.

Le **devoir de solidarité** vis-à-vis de son équipe relève bien sûr des fondamentaux de la position d'encadrement. Défendre les intérêts de son équipe, négocier ce dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs, valoriser ses contributions, aider chacun à atteindre ses résultats, mettre soi-même la main à la pâte en cas de difficulté, est le minimum que chaque membre est en droit d'attendre de son manager. Nombreux sont les nouveaux responsables pour qui conjuguer les attentes parfois contradictoires de la direction et de leur équipe relève d'un exercice d'équilibriste périlleux. L'adage « se sentir entre le marteau et l'enclume » prend ici tout son sens.

Les managers ont à exercer ces devoirs dans des situations complexes, imprévisibles. Ils doivent donc développer des aptitudes de flexibilité, d'adaptation en sachant passer rapidement d'un rôle à l'autre selon les nécessités. Aussi, même si des changements de comportements et des prises de position peuvent surprendre en tant que managé, cela signifie, au contraire, que le manager sait être flexible et adopter la bonne posture et le bon comportement en fonction des circonstances, des personnes et du contexte.

Puisque les managers exercent ces rôles en fonction de contraintes, poursuivons par l'inventaire de leurs contraintes.

LES CONTRAINTES DU MANAGEMENT



Aller vite/prendre le temps

Denis doit prendre vingt-trois décisions lundi entre 8 h 30 et 19 h 30. Toutefois, il doit aussi prendre le temps de laisser mûrir certaines d'entre elles : la décision 2 et la décision 6, afin d'examiner si d'autres solutions sont possibles, d'envisager les conséquences cachées de la 8, la 15 et la 21. Enfin, la 12 et la 3 se résoudre plus facilement s'il laisse passer la semaine, en assumant les risques de ce délai.



Imposer/consulter

Alice pense et agit vite quand elle tranche et donne les directives pour traiter tel problème. Cependant, ce serait tellement plus formateur de développer l'autonomie de ses collaborateurs en leur laissant, en fonction des possibilités de chacun, une marge de liberté d'appréciation dans cette décision. Laisser aux membres de son équipe une marge de liberté d'appréciation et d'action s'avère parfois compliqué, cela prend du temps, implique une prise de risque, cela développe néanmoins leur autonomie, enrichit leur expérience.



Préserver une stabilité/initier les changements

José apprécie de s'appuyer sur certaines habitudes prises par l'équipe pour traiter certains dossiers lourds (qui demandent du temps et nécessi-

tent une grande expérience par exemple). Mais, en même temps, il sait qu'il doit veiller à éviter une forme de rigidité résultant de pratiques répétitives, sans innovation. En effet, l'environnement professionnel change, et il doit développer l'employabilité de ses collaborateurs et donc favoriser le changement, la rotation, la polyvalence, et lutter ainsi contre la tendance naturelle au maintien de l'équilibre.



Obtenir des résultats/entretenir un bon climat

Karim entrevoit bien qu'il est plus aisé, à court terme, de faire atteindre les objectifs par l'équipe en étant systématiquement directif avec tous et pour tout. Cependant, qu'en sera-t-il de la motivation de chacun, de l'envie de faire, de progresser à moyen terme des collaborateurs autonomes ?



Objectifs individuels/objectifs collectifs

Jean-Charles fixe des objectifs individuels, déclinaison des objectifs fixés par la direction de l'entreprise (par exemple gagner X nouveaux clients). Cependant, ces objectifs individuels deviennent contradictoires avec ceux que l'équipe doit atteindre : ainsi une prime sera attribuée si l'équipe atteint X % de développement du CA en fidélisant les clients actuels.



Obtenir des résultats rapides/garantir la qualité

David souhaiterait prouver à sa direction que le premier quadrimestre annonce une bonne progression des résultats. Pour cela, il peut être conduit à prendre des décisions qui vont privilégier ces résultats positifs rapides, mais qui risquent d'avoir des effets négatifs sur le long terme

(par exemple faire un choix technique à court terme qui apporte des résultats visibles, mais qui entraîne des conséquences négatives à long terme sur le plan de la qualité).



Centraliser/déléguer

Cynthia préfère contrôler systématiquement les circuits de décision et même d'élaboration des décisions pour éviter tout risque. Cependant, elle a conscience que cela ralentit le rythme de traitement des informations et risque de provoquer des effets pervers (dissimulations, baisse de motivation...).



En résumé, voici les contraintes avec lesquelles les managers doivent exercer leurs missions :

Aller vite Prendre le temps
Imposer Consulter
Préserver une stabilité Initier les changements
Obtenir des résultats Entretien un bon climat
Objectifs individuels Objectifs collectifs
Obtenir des résultats rapides Garantir la qualité
Centraliser Déléguer

Enfin, une caractéristique majeure de la fonction à laquelle doit se préparer tout nouveau manager est l'appartenance simultanée à deux groupes : celui des collaborateurs (l'équipe) et le groupe de direction. En cela, il peut vivre aussi des contraintes, voire des contradictions, qui pèsent

sur l'exercice de sa fonction. En tant que manager de proximité, il n'intervient pas dans les décisions prises au niveau de la direction de l'entreprise et se doit donc de les relayer sans en comprendre toujours le fondement, le sens, ou bien en étant en conflit avec ses propres valeurs (comme une demande de réduction d'effectifs « sec »). Ce peut être aussi un espace de liberté très restreint, dont il dispose pour faire atteindre les objectifs, qui le conduit à surinvestir ses engagements professionnels au détriment de son équilibre de vie et favorise le développement de son stress.



En tant que managé, n'oubliez pas que votre manager est aussi un être humain, qui exerce une mission au mieux de ses capacités et de ses contraintes et au prix quelquefois de contradictions difficiles à vivre, de stress... quand bien même si c'est un choix de sa part d'exercer cette mission.

Compte tenu des éléments environnementaux décrits précédemment, le rôle du management évolue. Le tableau qui suit présente les points principaux des missions du management.

LES TENDANCES DES ENTREPRISES

L'évolution des références

Les valeurs d'entreprise se modifient et impactent donc les pratiques du manager. Voici quelques exemples qui vous permettront de situer votre environnement professionnel.

LES VALEURS DU MANAGER

<i>Hier</i>	<i>Aujourd'hui</i>
Priorité à la hiérarchie.	Priorité au client/à l'utilisateur.
Obéissance.	Autonomie/responsabilité.
Spécialisation.	« Polycompétence ».
Compétence d'un homme.	Compétence d'une équipe.
Rapports de force.	Partenaire, rapport « gagnant-gagnant ».
Gestionnaire.	Leader.
Chef.	Entraîneur (coach), facilitateur, formateur, expert.
Entreprise : famille/communauté.	Entreprise « apprenante ».
Stabilité.	Changement permanent.

Pour identifier les conséquences de ces évolutions pour votre manager, partons d'un exemple.

Marie appréciait beaucoup de faire les choses par elle-même, de se confronter aux défis et les relever. C'est cette expertise technique qui l'a conduite à ce poste de manager, et elle ne souhaite pas la perdre. De plus, elle se sent légitime grâce à cette expertise, et c'est ce qui, selon elle, la fait reconnaître dans son entreprise. Aussi, elle aurait pu conserver la réalisation des activités techniques à fort enjeu, sans déléguer partiellement ou totalement à ses collaborateurs.

Or, depuis qu'elle a pris ses responsabilités de manager, elle délègue en précisant le cadre, les conditions et les modalités de suivi de cette délégation. Elle négocie les moyens pour son équipe auprès de sa direction. Plus généralement, elle accompagne chacun pour atteindre ses objectifs. Elle précise les enjeux, le sens chaque fois que cela

s'avère nécessaire, recherche des solutions avec l'équipe. Elle facilite le travail transversal, le développement des échanges utiles d'informations.

Elle a compris que ce n'est plus en tant qu'experte que son entreprise attend qu'elle apporte de la valeur, mais comme manager d'une équipe ayant pour mission d'atteindre des résultats. Son professionnalisme sera reconnu au regard de la réussite de son équipe.

Ses « bonnes pratiques » se retrouvent dans la colonne de droite du tableau suivant.

L'évolution des rôles du manager

LES PRATIQUES DU MANAGER

<i>Actuelles</i>	<i>À promouvoir</i>
Gérer et contrôler.	Animer, stimuler et coordonner.
Montrer l'exemple par la technicité et les compétences.	Accompagner le développement des compétences des collaborateurs.
Assurer la loyauté envers l'entreprise.	Assurer la loyauté envers les clients.
Réaliser.	Décider.
Transmettre les directives.	Faire comprendre des décisions aux collaborateurs.
Agir selon le plan.	Agir selon la vision.
Définir les fonctions.	Confier les missions.
Proposer des formules d'organisation.	Mettre en œuvre des réponses rapides aux sollicitations des clients et de l'environnement.
Avoir des idées.	Faire émerger les idées du groupe.
Demander à ses collaborateurs de prendre le temps de justifier leur activité.	Donner de son temps pour aider les collaborateurs à résoudre les problèmes.

LES PRATIQUES DU MANAGER (SUITE)

<i>Actuelles</i>	<i>À promouvoir</i>
Améliorer les performances par fonction.	Améliorer les performances transversales.
Gérer l'existant.	Améliorer l'existant, innover.
Gérer et animer une collection d'individus.	Gérer et animer une équipe.
Obtenir les résultats.	Faire obtenir les résultats.
Mobiliser sur les moyens, les ressources, les techniques.	Impliquer sur les enjeux.

Styles de management : comment vous situez-vous en tant que managé ?

Vous avez sans doute été parfois surpris par certains comportements de votre responsable, par exemple lorsqu'il tranche de manière directive et exerce un rôle d'autorité ou, au contraire, lorsqu'il accompagne les collaborateurs pour résoudre un problème et est alors dans un rôle de soutien. Identifier les facettes du rôle de manager peut vous éclairer sur ce qui sous-tend ses comportements. Le modèle de l'Intelligence Manageriale® Cegos peut vous aider à situer les pratiques de votre manager et comprendre ses contraintes.

Pour ce manager, assurer durablement les performances économiques et sociales constitue un challenge, car les contextes professionnels sont contradictoires, mouvants, complexes. Il doit faire atteindre des objectifs sur le court terme, préserver un développement durable des compétences collectives sur le moyen et long terme, faire travailler des équipes de cultures différentes...

Aussi, dans chaque situation rencontrée, votre manager mobilise plusieurs types de compétences : du **métier** (connaissance des méthodes et techniques du domaine d'expertise de votre équipe) ; **managériales** (adopter des comportements efficaces et flexibles avec l'équipe, orienter et suivre les actions individuelles et collectives en fonction des objectifs fixés par la direction) ; **situationnelles** (comprendre le système dans lequel il intervient et agir avec une vision globale) ; **relationnelles** (faire preuve d'écoute, d'une bonne gestion des relations) et **émotionnelles** (identifier ses émotions et son stress pour mieux les gérer avec son équipe).

L'intelligence managériale signifie donc pour votre manager la mise en œuvre de ces cinq éléments pour apporter la meilleure réponse dans la conduite de ses missions.

Le manager met donc en action des comportements qui seront efficaces s'ils sont appropriés aux situations rencontrées et à l'autonomie des collaborateurs, en fonction de chaque contexte. C'est pour cela que l'on parle de management contextuel, car, en soi, il n'y a pas une bonne façon de faire, mais la bonne attitude sera celle qui est appropriée à l'autonomie de son équipe dans un contexte spécifique, à un moment précis. Nous vous proposons de découvrir ces styles de management (*figure 1.2*). Ils constituent une grille de lecture, une aide à l'action (pour votre manager) et (pour vous) à la compréhension des comportements de votre responsable et des objectifs qu'il sert.

Ces styles résultent d'une combinaison entre l'implication personnelle du manager dans les actions quotidiennes, nommée « engagement », et la « coopération », c'est-à-dire la facilitation du fonctionnement du groupe en favorisant le partage dans l'équipe.

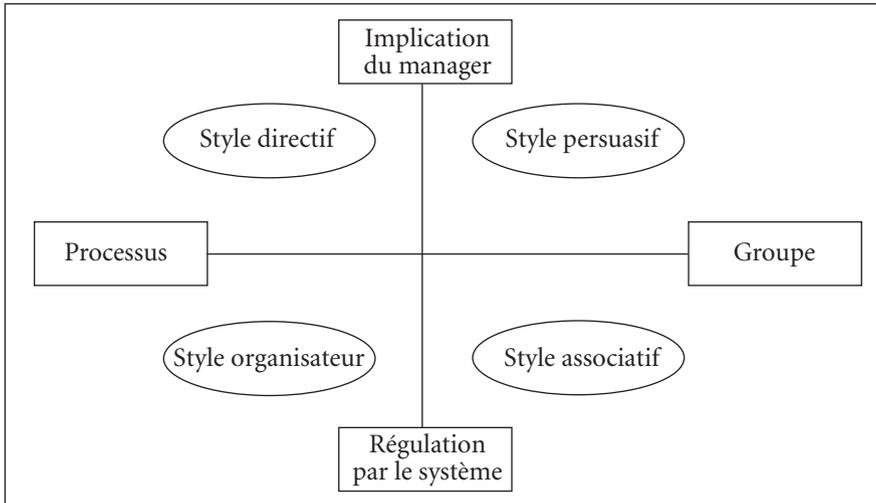


FIGURE 1.2. LES STYLES DE MANAGEMENT.

STYLE DIRECTIF

Le maître mot de ce style : « sécuriser »

Votre manager montre l'exemple, est présent, donne des consignes claires et précises. Par cela, il apporte de la sécurité.

Cependant, vous pouvez estimer qu'il contrôle beaucoup : il vous envoie beaucoup d'e-mails, il vous demande souvent où vous en êtes. Il suit de très près vos activités, les dossiers que vous traitez. Il est souvent directif, il tranche et vous pouvez le percevoir comme autoritaire. Effectivement, les comportements liés à ce style (comme pour les autres styles) peuvent être excessifs et devenir inefficaces.

Les explications possibles

Il ne vous connaît pas bien ; la relation de confiance n'est peut-être pas assez installée ; il peut avoir vécu une expérience négative et chercher à se protéger en contrôlant ; il est possible qu'il ne soit pas tout à fait à l'aise lui-même dans ses fonctions...

Si vous estimez que ce comportement n'est pas justifié, compte tenu de vos compétences, lui en avez-vous parlé ? Il serait important de le rassurer, de lui proposer de vous laisser agir plus librement et de lui proposer de faire un point au cours de réunions de travail.

Ce style, bien utilisé, a pour vocation d'être une étape dans le management d'un collaborateur. Il permet de vous protéger d'un risque d'échec, de vous éviter du stress. Au final, ce style évoluera vers l'adoption d'un autre style, par exemple quand la tâche sera maîtrisée.

STYLE PERSUASIF

Le maître mot de ce style : « encourager »

Votre manager stimule et encourage l'équipe. Il assure une dynamique permanente de progrès avec tous, expérimente et innove avec l'équipe. Il apprécie que tous s'impliquent, développent leur motivation et innover.

Cependant, vous considérez que vous passez beaucoup de temps en réunions en revenant sur les mêmes points de manière systématique. Vous êtes en copie de nombreux e-mails pour des sujets qui ne vous concernent qu'indirectement. Votre manager souhaite faire des points très réguliers, trop selon vous. Les objectifs fixés vous semblent irréalistes, ou bien il suit des effets de mode. Il vous explique dans le détail des choses qui sont quelquefois évidentes.

Les explications possibles

Il craint peut-être que les messages importants ne soient pas bien compris par tous. Il souhaite que toute l'équipe progresse en même temps sur les projets et dispose de la même information. Il désire prendre le temps de partager les points d'incompréhension, voire de désaccords avec l'équipe, ce qui est, bien sûr, consommateur de temps et d'énergie.

Si vous estimez que ce comportement n'est pas justifié, car vous avez l'impression, quelquefois ou souvent, de perdre votre temps, demandez-vous s'il n'est pas nécessaire d'en passer par là : en tant que collaborateur, vous n'avez pas toujours la connaissance fine de tous les paramètres impliqués dans une situation. Or, ces moments d'échanges contribuent à mûrir ensemble une stratégie. Si vous êtes en désaccord, ou gêné, n'hésitez pas à faire part de votre point de vue de façon constructive.

STYLE ASSOCIATIF

Le maître mot de ce style : « collaborer »

Votre manager délègue au groupe le soin de traiter les problèmes. Il sait reconnaître, récompenser, fêter les succès et tire des éléments positifs des erreurs commises.

Cependant, vous constatez qu'il cherche le consensus en toutes circonstances et, de ce fait, ne tranche pas en cas de conflit. Indécis, il a tendance à reporter des décisions sensibles ou à ne pas se positionner clairement : c'est souvent celui qui parle haut et fort qui l'emporte.

Les explications possibles

Il souhaite peut-être privilégier la qualité du climat de l'équipe, une bonne ambiance, parce que c'est important pour lui. Il favorise l'expression des idées, les remontées d'information, les confrontations pour permettre au

final un esprit d'équipe plus solide et favoriser l'implication des personnes. Il considère qu'une décision ne peut être bien mise en œuvre que si la majorité des personnes la comprend et y adhère.

Si vous estimez que cette pratique managériale reste dans le flou, dans l'imprécision, nous vous invitons à poser des questions pour clarifier, à vous exprimer dans ces échanges de points de vue. Acceptez aussi de donner du temps à votre manager et à l'équipe pour mûrir une décision. Ces deux éléments, temps et confrontation d'idées, comme un processus en boucle, constituent une clé de succès pour la synergie d'équipe, et donc pour son efficacité.

STYLE ORGANISATEUR

Le maître mot de ce style : « accepter »

Votre manager délègue les responsabilités, permet de développer la prise d'initiatives et, de ce fait, les compétences de tous. Il donne du sens à ce que vous faites, en resituant les missions de chacun dans les enjeux de l'entreprise.

Cependant, vous considérez qu'il a tendance à laisser chacun se débrouiller, sous couvert d'autonomie. Il est peu présent, ne s'implique pas lorsqu'il transmet des consignes ou délègue (par exemple, il ne prévient pas de certains points importants). Il a tendance à communiquer essentiellement par e-mail, à s'isoler de l'équipe et à « ouvrir le parapluie » en cas de problème.

Les explications possibles

Il vous fait confiance et considère que si vous avez besoin d'informations, c'est à vous d'aller vers lui. Il a le souci de vous laisser de l'autonomie et de ne pas s'ingérer dans les délégations qu'il vous confie : il n'interviendra

qu'en cas de nécessité et souvent sur votre sollicitation. Il fait le pari de la maturité de ses collaborateurs.

Si vous estimez que cette pratique managériale est source de stress et vous fait prendre des risques, insistez pour le voir, pour faire des points réguliers. Faites-lui part de vos besoins : par exemple, qu'il vous donne un appui auprès d'autres directions pour vous légitimer dans un projet. Prenez l'habitude de faire un point en face à face, même si cela doit vous demander un peu d'énergie pour obtenir cela de votre patron : la communication par e-mail a ses limites.

Test : quel style de manager seriez-vous ?

Voici un autodiagnostic pour étalonner votre capacité à manager les changements dans votre entreprise. Répondez sincèrement en ayant à l'esprit ce que vous feriez ou ce que vous pensez et non ce qui vous paraît être la bonne attitude.

Pour chacune des vingt-cinq affirmations, mettez une croix dans la case :

« Tout à fait moi », si cette attitude, ce comportement ou cette opinion vous correspond tout à fait ;

« En majeure partie », si vous pensez que vous adopteriez souvent cette attitude, ce comportement ou cette opinion ;

« Un peu moi », si ce comportement ou cette opinion vous correspond un peu seulement ;

« Pas du tout moi », si vous ne vous retrouvez pas du tout dans le comportement, l'attitude ou l'opinion présentée.

Se situer vis-à-vis de son manager et comprendre ses enjeux

a Tout à fait moi **b** En majeure partie **c** Légère tendance **d** Pas du tout

<i>Si vous étiez manager</i>		a	b	c	d
1.	Vous chercheriez avant tout à obtenir le consensus, quitte à ralentir votre projet.				
2.	Vous aimeriez que vos collaborateurs expriment ouvertement leurs désaccords avec vous, cela est stimulant.				
3.	Vous préféreriez un face-à-face vigoureux plutôt qu'un accord de façade qui étouffe les désaccords sous-jacents.				
4.	Vous laisseriez du temps au temps pour que chacun de vos collaborateurs accepte vos idées.				
5.	Vous tiendriez assez peu compte des avis de vos collaborateurs, car ils ne sont pas conscients des dangers économiques qui guettent l'entreprise.				
6.	Vous vous serviriez d'alliés pour persuader les collaborateurs réticents.				
7.	Pour vous, les techniques de persuasion se résument à de la manipulation.				
8.	Vous seriez très attentif à la cohérence de vos arguments et de vos comportements.				
9.	Vos collaborateurs devraient comprendre d'eux-mêmes qu'ils doivent évoluer sans que vous ayez besoin de passer du temps à les persuader.				
10.	Si tout le monde était d'accord avec vous, cela vous ennuerait, vous avez besoin de confrontation.				
11.	Pour être efficace, il vaut mieux mettre les collaborateurs devant le fait accompli.				
12.	Pour réussir aujourd'hui, il faut rompre avec les habitudes du passé et s'engager résolument dans l'avenir.				
13.	Pour vous, le pouvoir d'un responsable d'entreprise, c'est sa capacité à persuader les autres.				

TOUT POUR BIEN MANAGER VOTRE BOSS

14.	Vous voudriez à tout prix préserver la bonne entente et la coopération, quitte à surseoir à un projet.				
15.	Si vous sentiez quelques réticences face à vos arguments, vous vous appliqueriez à expliquer que ce sont des contraintes externes qui imposent l'évolution.				
16.	On ne devrait pas perdre son temps à persuader ses collaborateurs. Ils devraient comprendre d'eux-mêmes comment évoluer aujourd'hui.				
17.	Vos collaborateurs les plus proches devraient partager vos convictions.				
18.	Vous n'aimeriez pas vivre des situations ambiguës.				
19.	Le manager est souvent le seul à penser qu'il faut évoluer. Vous devrez faire face en permanence à l'inertie de vos collaborateurs.				
20.	Pour persuader, vous organiseriez des groupes de travail, des commissions, des séminaires afin que vos idées s'insillent dans l'esprit de vos collaborateurs.				
21.	La vérité est probablement le meilleur vecteur de persuasion.				
22.	Mieux vaut un face-à-face vigoureux avec des opposants déclarés plutôt que de miser sur un consensus mou.				
23.	En persuadant vos collaborateurs, vous auriez déjà en tête des idées sur les changements ultérieurs.				
24.	Vous préféreriez cacher ou amenuiser les dangers dans votre entreprise pour ne pas perturber vos collaborateurs.				
25.	De nos jours, le management, au sens large et quotidien du terme, est de fait l'art de la persuasion.				
	<div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 1 </div> Tout à fait moi <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 2 </div> En majeure partie <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 3 </div> Légère tendance <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 4 </div> Pas du tout </div>				

Résultats

Entourez pour chaque affirmation la valeur qui correspond à votre réponse.

Ensuite, totalisez les valeurs encadrées par type de réponse a, b, c, d ; faites-en le total.

Affirmation	Réponse a	Réponse b	Réponse c	Réponse d
1	0	3	6	10
2	10	6	3	0
3	10	6	3	0
4	0	3	6	10
5	10	6	3	0
6	10	6	3	0
7	0	3	6	10
8	10	6	3	0
9	0	3	6	10
10	10	6	3	0
11	10	6	3	0
12	10	6	3	0
13	10	6	3	0
14	0	3	6	10
15	0	3	6	10
16	10	6	3	0
17	10	6	3	0
18	0	3	6	10
19	0	3	6	10

Affirmation	Réponse a	Réponse b	Réponse c	Réponse d
20	10	6	3	0
21	10	6	3	0
22	10	6	3	0
23	10	6	3	0
24	0	3	6	10
25	10	6	3	0
Total	+	+	+	+

Entre 0 et 99 points : le « trop consensuel »

Vous seriez probablement très, voire trop attentif aux inquiétudes de vos collaborateurs face aux évolutions. Vous-même, peut-être, avez-vous le sentiment de subir les évolutions économiques et technologiques, qui perturbent votre besoin de stabilité. Vous aimeriez que vos collaborateurs changent spontanément et vous craignez de les démotiver en prenant des mesures bousculant leurs habitudes.

• *Deux conseils d'amélioration*

Intégrer l'idée que les collaborateurs ne font pas spontanément ce qu'ils devraient faire, et qu'il convient de les « bousculer » de temps en temps.

Avoir toujours à l'esprit les grandes orientations futures pour votre entreprise et engager ces derniers sur des actions de progrès, à la fois significatives et modestes. Et fêter avec eux les réussites !

Entre 100 et 199 points : le « centriste »

Tout en restant à l'écoute des peurs et des réticences de vos collaborateurs, insuffler dans l'entreprise un esprit d'adaptation permanente. Vivre des moments de confrontation et savoir les transformer en sources de progrès.

• *Deux conseils pour progresser*

Compléter les arguments logiques et intellectuels par des approches émotionnelles. La persuasion est un puissant vecteur d'émotions.

Apprendre à utiliser des métaphores et des images en plus des arguments rationnels.

Entre 200 et 250 points : l'« offensif »

Face à l'inertie des collaborateurs, persuader en adoptant des stratégies offensives. Mais tenir compte des peurs et hésitations des autres. Il se peut aussi que dans l'entreprise, les enjeux soient « périr ou survivre ». Exceptés quelques collaborateurs qui partagent les enjeux du manager, les autres oscillent entre la soumission ou l'opposition.

• *Deux conseils pour progresser*

Prendre un peu de temps pour écouter ses collaborateurs.

Présenter ses projets en restant ferme sur les objectifs, mais en laissant une part de mou quant aux méthodes et aux moyens à appliquer pour les atteindre.

les clés pour...

Vous situer vis-à-vis de votre manager et comprendre ses enjeux

- Comprendre le rôle et les missions de son manager permet de mieux situer son positionnement, ses contraintes, et constitue une grille de lecture de ses comportements et attitudes.
- Les styles de management sont variés, ils résultent d'une combinaison liée à la personnalité du manager, au degré d'autonomie des collaborateurs et à la culture de l'entreprise.
- Tous les styles sont efficaces à condition d'être utilisés à bon escient, avec le bon dosage.