

J.Lotz/Photomostop



Quel type de manager êtes-vous ?

TYRANNIQUE, ENGAGÉ, COOPÉRATIF OU PLANIFICATEUR, LES MANAGERS SE PARTAGENT EN QUATRE GRANDES CATÉGORIES. UN TEST VOUS PERMETTRA MÊME DE DÉTERMINER VOTRE PROFIL.

► TOUT le monde s'étonne lorsqu'un manager, dont on disait qu'il ne réussirait jamais, change de job et arrive au sommet dans sa nouvelle entreprise... C'est qu'à chaque contexte, circonstance, genre d'équipe à encadrer, un type de manager correspond mieux qu'un autre. Hervé Bommelaer, consultant chez Leroy Dirigeants- BPI Group, en est convaincu.

« Prendre conscience de son style, de sa posture de management, vaut mieux que de se dire : je vais appliquer tel modèle. On réussit en exploitant d'abord ses points forts. » L'entreprise et ses cadres seraient donc gagnants lorsque le casting est bon...

Seulement, au gré des changements, un certain type de manager est plus demandé que d'autres. Par les employeurs, mais aussi les collaborateurs. Eric Bohn demande toujours aux candidats qu'il reçoit, sous quel type de manager ils vou-

draient travailler pour se sentir bien... Ils rêvent d'un chef à leur écoute, rapporte le gérant d'Euro Consulting Partners, charismatique, sachant fixer des objectifs précis et donner les moyens de les atteindre, disponible quand c'est nécessaire, qui délègue, contrôle, entraîne et respecte ses troupes, tranche, prend des décisions... Un profil trop beau pour être vrai ! « Mais le point saillant qui ressort toujours est l'écoute, semblant faire défaut aux managers qui ont encadré beaucoup des candidats que je reçois... »

Le contexte des entreprises dicte le style de manager à recruter pour telle ou telle, expliquent Pascale Bottela (directrice Ile-de-France) et Philippe Lesage (consultant et coach), du cabinet Alexandre Tic. On ne dirige pas des scientifiques comme des commerciaux. Mais, « en filigrane, on nous demande généralement de trouver des profils directs ». Et ce n'est

pas demain que cela changera avec les impératifs de rentabilité, les restructurations, fusions, absorptions, l'étude des résultats au mois le mois, etc., jugent-ils. Mais, paradoxalement, les entreprises veulent des « autocrates » sachant s'adapter et charismatiques... « Des vertus qui correspondent plutôt à un autre genre de manager, engagé, ouvert aux nouvelles idées, aux changements, communicant, participatif, etc. »

L'habit fait-il le moine ?

Le style « engagé » est « tout à fait adapté au monde de l'entreprise aujourd'hui », estime Hervé Bommelaer. Car il rompt avec le désengagement de ceux, qui, ces vingt dernières années, se sont vu licencier sans trop d'états d'âme, poursuit le consultant.

Contre le point de vue précédent, Hervé Bommelaer pense que les managers engagés sont d'abord ceux que recherchent désormais

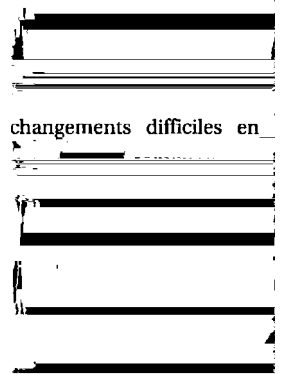
les entreprises. Ou du moins, qu'elles devraient rechercher afin d'inverser la tendance d'une fidélité toute relative des collaborateurs... réplique au manque de constance de certains employeurs. « Le management directif est de moins en moins courant. Un chef omnipotent, qui tranche, n'écoute pas, etc., "passe" difficilement. »

Jean-Louis Muller ne constate pas l'émergence significative d'un type de managers. Mais le directeur à la Cegos sent tout de même « pousser » le mode directif. « Dans un monde où les gens vivent inquiets, un chef qui affirme savoir ce qu'il faut faire avec aplomb rassure... Et certains encadrant des collaborateurs très peu qualifiés remettent une cravate... »

Pour Jean-Louis Muller, il est possible de passer d'un style de management à un autre. C'est même, selon lui, la marque d'un manager malin. Dans les années soixante, les collaborateurs

devaient s'adapter à leur patron. Aujourd'hui c'est l'inverse : les managers doivent apprendre à s'adapter à leurs équipes et aux circonstances, conclut-il.

Pourtant, en déléguant, on « contrarie sa nature », affirme Philippe Tramond, directeur général de [Pilotis] Car « ce n'est pas naturel chez l'être humain de perdre le



Et à qui, lorsque la situation le permet, on laisse le temps.



Le tyranodirecteur

► **PAS D'AMBIGUÏTÉ** : c'est lui le chef ! La relation hiérarchique est claire, chaque collaborateur connaît ses prérogatives, ses objectifs, etc., estime Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos. Et des notes, des courriels rappellent tout cela ou informent des changements...

Mais l'autocrate sait aussi répondre aux questions personnellement, expliquer quand ça pêche. Et pour contenir son agacement de n'avoir point été compris du premier coup, mieux vaut un tête-à-tête, au cours duquel il gardera la distance à laquelle il tient avec ses ouailles.

C'est aussi un « *one minute man* », rapide, plus soucieux des objectifs que des moyens », pense Hélène Lacroix-Sablayrolles, directeur du département orientation client d'HEC Executive et DG de Lacroix & Consultants. Il n'a pas peur de prendre des décisions, et ses critères sont factuels,

précis, axés sur les résultats, disent Pascale Bottela (directeur Ile-de-France) et Philippe Lesage (consultant et coach) du cabinet Alexandre Tic.

Points faibles : il manque de charisme, d'écoute et favorise le turn-over, estime Éric Bohn, dirigeant d'Euro Consulting. Mais veut apparaître fort, ce qui nuit à son intuition. « *Il infantilise des collaborateurs soumis* », remarquent Pascale Bottela et Philippe Lesage. Les autres sont des contraintes à canaliser et il surveillera les pauses café...

Collera avec une équipe de : collaborateurs peu autonomes qu'il sécurisera avec ses ordres. Par exemple, de jeunes cadres débutants ou de « *bons petits soldats, qui ne se poseront pas trop de questions* », dit Éric Bohn. « *Il saura aussi accomplir une mission du type : vous avez deux ans devant vous... et après on délocalise.* »

L'engagé

► « **IL Y CROIT** »... Souvent jeune, il construit une équipe autour d'un relationnel fort et la convainc que ses méthodes sont les bonnes, constate Philippe Tramond, directeur général de Pilotis. Ce qui lui permet de réformer, tout en répondant aux objections et en suscitant les questions de ceux qui ne pigent pas le sens de ses actions.

Appliquant des méthodes de management avancé, il est très attentif aux nouveautés, pense Jean-Louis Muller. Il expérimentera volontiers dans son service un nouveau logiciel à améliorer sans

Efficace dans les situations de changement, il est dans une dynamique de progrès permanent, impliqué, motivé, etc. Cette énergie le rend créatif. Mais « il faut rendre à César »... et ce manager a besoin d'être aimé. Ce qui lui permettra de monter au créneau avec son équipe stigmatisée !...

Points faibles : il pourra dysfonctionner lorsqu'il n'y a pas de colline à attaquer, note Hélène Lacroix-Sablayrolles. Il croit aussi avoir trouvé le graal, ce qui est difficile à supporter pour des seniors, dit Philippe Tramond.

Son côté utopiste pourra donner aux collaborateurs le sentiment d'être livrés à eux-mêmes. Un peu barataineur, parfois impulsif, il fera beaucoup de bruit pour des résultats quelquefois insignifiants... Stressant !

Collera avec une équipe de : commerciaux, de chefs de produits, de créatifs, etc., amenés à répondre à des appels d'offre, dans un contexte qui change tout le temps.

Ses collaborateurs ne devront pas être trop autonomes, estime Philippe Tramond. Il aimera aussi les équipes transverses et sera à l'aise dans les métiers de parade, juge Hélène Lacroix-Sablayrolles...

« Il ne faut plus d'un management usant »



Pour Hélène Lacroix-Sablayrolles, d'HEC Executive, les managers doivent tenir compte des limites de l'humain.

Quel style de management faut-il ou ne faut-il plus ?

Quand les marchés sont matures ou en récession, il faut remotiver, redévelopper, redonner confiance, jouer les synergies, pour retrouver du cash... Et non dire, en caricaturant : « *Si vous ne faites pas*

cela, on ferme ! » Cette stratégie arrive au bout de son efficacité. Je pense que les entrepreneurs commencent à en prendre conscience. Au bout d'un moment, faire plus avec moins « amaigrit » les collaborateurs et met les middle managers en situation parfois intenable. Ils peuvent arriver au bout du rouleau et leur société avec... Les ressources s'usent.

Quels managers faut-il pour diriger autrement ?

Des gens qui redressent, pas qui compressent. C'est-à-dire engagés, qui coopèrent avec leurs équipes, peuvent faire passer des messages de

Comment les managers peuvent-ils changer ?

Avec le temps, un manager comprend mieux que le management c'est de

l'humain et que l'humain a ses limites. Les jeunes managers sont souvent sans recul ni complexe, attaquent, voire agressent. Selon les perspectives de l'entreprise, ils peuvent être dans le bon rôle. Et ils sont aussi moins chers... Mais dans le contexte actuel, je crois à un management plus mûr, plus expérimenté. Ou à un management bicéphale, associant un jeune à un responsable plus âgé.

Le «coopéraflectif»

► « **NOUS SOMMES un team et... intimes.** » Ce manager très participatif travaille « avec » son équipe, plutôt que « pour » quelque chose, dit Philippe Tramond. À l'écoute, disponible, plus dans l'humain que dans la méthode, précise Hélène Lacroix-Sablayrolles, il fait circuler l'information et il est un diplomate transversal. Clients, partenaires, consommateurs, autres services, etc., pourront être associés pour améliorer l'efficacité, indique Jean-Louis Muller.

Performant dans les situations inédites et complexes, il fait émerger des solutions de la coopération. Avec un côté « grand frère », il se préoccupe peu de la hiérarchie et parle sur la confiance réciproque. Il laissera ses collaborateurs décider à sa place si leurs orientations ne remettent pas en cause celles de l'entreprise. Et saura fêter leur succès ou transformer les erreurs en occasion d'apprentissage.

Points faibles : copain avec ses collaborateurs, il risque de perdre en crédibilité et en autorité, juge Éric Bohn. Il va dans le sens de l'équipe, peine à décider, se laisse facilement convaincre pour ne pas froisser et pourra être inefficace. Un peu démagogue, il ne veut pas voir les rapports de pouvoir qu'induit la hiérarchie. Sa hantise : passer pour un tyran, gâcher l'ambiance... ; il parle au conditionnel pour adoucir ses directives.

Collera avec une équipe de : collaborateurs autonomes et, pour quoi pas, dans une entreprise où il y a de gros soucis. Car il crée du liant, remarque Hélène Lacroix-Sablayrolles. Il saura aller vers ceux (par exemple dans une équipe de cols bleus) qui ne s'expriment pas, avant que les problèmes ne dégénèrent. À l'opposé, il s'entendra aussi avec des cadres de haut niveau : « *Réunissez-vous et votre décision sera la mienne.* »

Le planificateur

► « **DEBROUILLEZ-VOUS...** » Les directives claires ont été données méticuleusement et individuellement à chaque collaborateur, les différentes missions sont bien contractualisées, tous savent où ils vont à long terme... Il n'y a plus qu'à ! En attendant les réunions de mi-parcours fixées à des dates précises, d'éventuels recadrages cartésiens...

Assez froid, mais peu stressant, ce délégué fait gérer par d'autres les phases de stabilité et pendant ce temps, se consacre à des projets d'avenir par exemple, remarque Jean-Louis Muller. C'est plutôt un manager au sommet de la pyramide, qui s'appuie sur son directeur opérationnel et fera appliquer métronomiquement la stratégie des actionnaires, la sienne ou celle d'un hiérarchique, pensent Pascale Bottela et Philippe Lesage. « *Il est soit un stratège de haut niveau, soit un petit chef ennuyeux...* »

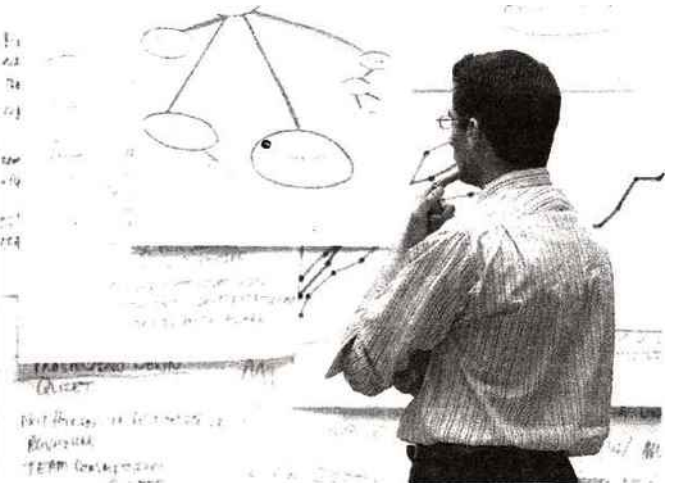
Points faibles : assez bureaucrate, il se réfugie derrière les décisions prises. Distant, peu communicant (ou par notes de service), il répond que « *l'on verra plus tard* » à un collaborateur qui lui apporte une idée... Sur-tout pas de vague !

Et il ouvre son parapluie, constitué d'une foule de documents archivés, dès qu'un problème survient. Il n'assume guère son autorité et préfère l'individualisme dans son bureau aux rapports humains. D'où parfois des problèmes de motivation...

Collera avec une équipe de : chercheurs travaillant seuls, de consultants 140 jours par an sur la route, etc., bref, de collaborateurs très autonomes et très experts dans leur spécialité. À qui l'on donne des directives, que l'on laisse travailler et qui accepte de faire le point bien plus tard.



Image100/Corbis et Graham Bell/Corbis



L'Oréal engagé

► IL N'Y A PAS de bon vent pour celui qui ne sait pas où il va... L'Oréal recrute des managers engagés, avec une certaine directivité, qui ont bien en tête leurs objectifs et savent convaincre. « *Il faut empoigner le drapeau et franchir le pont d'Arcole, mais en entraînant ceux qui sont derrière* », métaphorise Jean-Claude Le Grand, directeur corporate monde du recrutement et de la diversité chez L'Oréal. « *Et la capacité à entraîner ses collaborateurs, à créer une relation humaine performante sera d'autant plus importante que la société continuera à se mondialiser et à se dématérialiser* », poursuit-il.

Quels que soient les secteurs du groupe, on recrute des profils de manager avec l'engagement pour dénominateur commun. L'Oréal les recrute surtout à la sortie de l'école, suit une politique de stages, puis de formations internes : pour prendre en charge une première équipe, une plus importante ensuite, etc. « *Il faut aussi savoir adapter son style en fonction des circonstances* », conclut Jean-Claude Le Grand. *Et si tous nos managers savent piloter, certains conduisent mieux que d'autres sur certaines routes, dans certains pays, etc.* »

Les femmes managent-elles autrement ?

Domage pour les machos qui disent les femmes bavardes comme des pies, car ils le sont autant... Une étude publiée dans la revue *Science* en juillet prouve qu'hommes et femmes prononcent chaque jour un nombre de mots équivalents : environ 16 000. Leur management n'est donc pas plus prolixe, mais les mots employés et le ton sembleraient différents... « *Le management féminin est moins frontal. Dans une situation conflictuelle, les femmes passent souvent mieux, disent des choses*

difficiles plus facilement et font preuve d'une meilleure capacité de résistance », estime Jean-Claude Le Grand. Pas la langue mieux pendue, mais peut-être l'oreille plus fine... « *Les femmes managent souvent en écoutant mieux et avec une meilleure psychologie* », estime Eric Bohn, dirigeant d'Euro Consulting. Mais, globalement, tout le monde s'accorde à dire que les différences entre le management des femmes et des hommes sont très ténues, voire assez inexistantes...

« *C'est d'abord la personnalité de chaque individu qui compte* », tranche Hervé Bommelaer, consultant chez Leroy Dirigeants-BPI. Mais les femmes doivent encore prouver que leur pouvoir est légitime, rappelle Pascale Bottela (directeur Ile-de-France) et Philippe Lesage (consultant et coach) du cabinet Alexandre Tic... Parmi les 3 millions de cadres du secteur privé, parmi lesquels, selon l'Apec, 79 % exerçaient une responsabilité hiérarchique en 2006, il n'y a qu'un tiers de femmes.

Quel est votre style de management ?

Auteur des *Nouveaux Styles de management* chez ESF Editeur et directeur à la Cegos, Jean-Louis Muller a conçu ce test pour Réussir.

► IMAGINEZ que vous viviez ces dix situations... Comment le manager que vous êtes, ou serez un jour, réagirait-il ? Dans le tableau ci-dessous attribuez cinq points à votre réponse la plus spontanée et deux points à celle que vous estimez jouable aussi. Votre profil de manager apparaîtra...

1. - L'un de vos collaborateurs, excellent, mais un peu sournois, murmure dans les couloirs qu'il piquerait bien votre place.

a) Vous lui dites : « J'ai entendu dire que vous vouliez être manager, si c'est vrai, parlons-en. »

b) « Vous avez du potentiel, souhaitez-vous que j'en parle au DRH, afin de vous aider à devenir manager ? »

c) Vous fixez au « félon » des objectifs quasi intenable pour lui apprendre...

d) Vous êtes inquiet, car les conflits vous horripilent.

2. - Votre équipe est la plus performante de l'entreprise en productivité et qualité :

a) Vous félicitez vos collaborateurs et leur demandez ce que vous pourriez faire ensemble pour continuer dans cette voie.

b) Vous apportez quelques bouteilles de champagne de votre cave !

c) Vous diffusez les indicateurs de performance auprès de tous.

d) Vous n'en parlez pas à vos collaborateurs, pour qu'ils ne s'endorment pas sur leurs lauriers.

3. - Critique de votre supérieur hiérarchique : « Vous êtes trop dur avec vos collaborateurs ! »

a) « Quels sont les critères qui vous font dire cela ? », répondez-vous.

b) Vous assumez et dites : « Certes, mais les résultats sont là ! »

c) Vous faites mine d'être d'accord pour qu'il vous laisse tranquille, mais vous êtes démotivé.

d) Vous enquêtez pour savoir quels collaborateurs se sont plaints.

4. - C'est toujours le même dans l'équipe qui conteste et discute vos décisions.

a) Vous lui dites qu'il peut demander sa muta-

tion s'il n'est pas satisfait.

b) Vous pensez qu'il exprime des critiques intégrées chez les autres.

c) Vous lui demandez, quelles sont ses suggestions pour améliorer le système de prise de décisions.

d) Vous demandez à le voir en privé pour discuter, plutôt que de contester en public.

5. - Vous avez l'impression que certains de vos collaborateurs résistent aux nouvelles méthodes et estimez...

a) Que cette résistance indique que le changement est en train de se réaliser.

b) Que de vrais professionnels ne devraient pas résister aux changements.

c) Que vous n'avez pas su trouver des explications rationnelles suffisantes pour les convaincre.

d) Qu'ils ont peur des changements et vous cherchez des arguments pour les rassurer.

6. - Depuis six mois la qualité baisse et le taux d'absentéisme ou celui des accidents du travail augmente.

a) Il n'y a plus de conscience professionnelle, jugez-vous.

b) Après avoir demandé beaucoup d'efforts aux col-

laborateurs, un relâchement est fatal.

c) Ce sont peut-être les signes annonciateurs de griefs inexprimés.

d) Vous organisez un plan d'action pour améliorer la situation en y impliquant vos collaborateurs.

7. - Vous surprenez un collaborateur et sa collègue en train de flirter au bureau... Vous leur dites :

a) « Cette relation ne doit en aucun cas nuire à votre travail. »

b) « Je vois que vous vous appréciez... »

c) « Plus jamais cela sur le lieu de travail ! »

d) Gêné, vous espérez qu'ils ne vous ont pas vu et filez sans rien dire.

8. - En réunion, un collaborateur, délégué syndical, insinue que vous ne cherchez qu'à satisfaire la direction au détriment de l'équipe.

a) Vous ne relevez pas, mais pensez que ces références à la « lutte des classes » sont complètement dépassées.

b) Vous rétorquez qu'il devrait aller vivre en Corée du Nord ou à Cuba pour comparer les deux systèmes.

c) Vous redoutez qu'il ait reçu des consignes de son syndicat et ne dites

rien pour ne pas envenimer la situation.

d) Vous répondez que si se préoccuper de la performance économique c'est être un « suppôt du patronat », vous en êtes un.

9. - Rumeur... Il semble que l'un de vos collaborateurs vous accuse de harcèlement moral.

a) En réunion, vous annoncez qu'à partir de maintenant : « Nous commencerons par recenser les problèmes résiduels non traités. »

b) Vous criez au scandale !

c) Vous pensez que c'est de l'affabulation.

d) Vous rencontrez chacun de vos collaborateurs en leur posant cette question : « Quels conseils me donneriez-vous pour améliorer mon management ? »

10. - Un conflit s'envenime entre deux personnes de votre équipe...

a) Vous rappelez que leur opposition ne doit pas dégrader les résultats.

b) Vous menacez de les faire muter pour les séparer.

c) Vous les réunissez et demandez qu'ils vident leur sac immédiatement.

d) Vous adoptez une posture de médiateur.

« Tyranodirecteur », engagé, « coopéraffectif » ou planificateur

Majorité de points dans la colonne A

Vous êtes un « tyranodirecteur »... Centré sur les résultats, vous ne vous préoccupez guère des états d'âme qui, pour vous, freinent la productivité et l'efficacité. Vous abordez les griefs en termes binaires : « Si vous n'êtes pas avec moi, c'est que vous êtes contre moi ! » Mais vous donnez des directives claires, précises. Et expert dans votre métier, vous montrez l'exemple. Vous pensez aussi que, si on les laisse faire, les collaborateurs ont tendance à tricher... Aussi pouvez-vous mettre au point des systèmes de contrôle sophistiqués permettant de détecter les moindres écarts.

Majorité de points dans la colonne B

Vous êtes un manager très engagé personnellement. Vous passez beau-

coup de temps à expliquer le bien-fondé des évolutions permanentes. Obnubilé par la modernité, vous faites parfois un peu trop de beaux discours et oubliez le quotidien. Vous acceptez remarques et suggestions de vos collaborateurs, à condition qu'elles soient en phase avec les orientations et les objectifs de l'entreprise.

Majorité de points dans la colonne C

Vous êtes un manager « coopéraffectif », coopérant affectivement avec son équipe... Vous écoutez avant de décider, conseillez, aidez vos collaborateurs, leur donnez les moyens de trouver des solutions adaptées aux problèmes. Convivial, vous créez une ambiance chaleureuse, voire familiale. Votre porte est toujours ouverte, même si vous vous plaignez d'être trop interrompu. Vous connaissez la vie pri-

Situation	Colonne A	Colonne B	Colonne C	Colonne D
1	c = pts	b = pts	d = pts	a = pts
2	c = pts	a = pts	b = pts	d = pts
3	d = pts	b = pts	c = pts	a = pts
4	a = pts	c = pts	b = pts	d = pts
5	b = pts	c = pts	d = pts	a = pts
6	a = pts	d = pts	b = pts	c = pts
7	c = pts	a = pts	d = pts	b = pts
8	b = pts	d = pts	c = pts	a = pts
9	b = pts	a = pts	d = pts	c = pts
10	b = pts	a = pts	c = pts	d = pts
Total des points				

vée de vos collaborateurs, pouvez sortir régulièrement avec certains et êtes parfois trop lié affectivement.

Majorité de points dans la colonne D

Vous êtes un manager planificateur, organisateur... Vous savez clarifier

les missions et les domaines de contribution de vos collaborateurs, pour que chacun comprenne bien le sens de ses actions à long terme. Vous définissez les axes stratégiques et les enjeux, tout en négociant les moyens nécessaires. Après vous être

assuré que vos collaborateurs ont compris leur mission et se sentent capables d'aller au bout, vous déléguez. Puis vous avez tendance à compiler des statistiques. Derrière votre ordinateur, vous vous sentez en sécurité...