

L'impact de l'intelligence émotionnelle sur les styles de management

[The impact of the emotional intelligence on the management style]

Leila EL ASRI

Doctorante à la Faculté des Sciences de l'Éducation – Souissi,
Université Mohammed V de Rabat, Morocco

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Given the complexity of the internal and external environment of business, the manager's role must pass from a payer structure to a wider structure to guide his teams to the resonance. The manager must have different management styles in his toolbox and emotionally intelligent to lead his team to a high emotional tone and successfully create the resonance

KEYWORDS: management style, emotional intelligence, leadership, emotion and management.

RÉSUMÉ: Face à la complexité de l'environnement interne et externe de l'entreprise le rôle du manager doit passer d'une structure de donneur d'ordre à une structure plus étendue afin de guider ses équipes vers la résonance. Le manager doit avoir les différents styles de management dans sa boîte à outil et être intelligent émotionnellement afin d'entraîner son équipe vers une tonalité émotionnelle élevée et réussir à créer la résonance.

MOTS-CLEFS: style de management, intelligence émotionnelle, leadership, émotion et management.

1 INTRODUCTION

Aujourd'hui les entreprises, partout dans le monde, sont confrontées aux turbulences et à des défis majeurs comme la mondialisation, la concurrence, l'épuisement total des énergies et surtout la mise en place de nouvelles technologies, bref à un monde devenu de plus en plus chaotique, ou l'adaptation au changement, à l'instabilité et au désordre deviennent des conditions incontournables pour la pérennité des entreprises.

De ce fait, ces entreprises vont devoir repenser leurs stratégies, leurs structures et leur fonctionnement interne. Elles vont devoir réellement placer le client ou usager au cœur de leurs préoccupations et accorder une attention accrue à la qualité sans pour autant oublier de " digitaliser l'entreprise ", décentraliser son fonctionnement, favoriser la souplesse et la réactivité, développer le travail à distance, et par projets, s'adapter à un monde en évolution permanente...

Pour faire face à toutes ces transformations, la réussite dépendra de la capacité à disposer des compétences voulues.

Pour l'essentiel, les compétences cognitives et techniques sont là ; il faudra veiller à leur maintenance et à l'acquisition de nouvelles compétences qui apparaissent régulièrement. Cela, les entreprises savent le faire.

Par contre, ce qu'elles ne savent pas faire, c'est définir, détecter et développer les compétences comportementales requises pour faire face aux transformations précédemment citées, et aider leurs collaborateurs à savoir utiliser au mieux leur « knowledge », bref à développer l'intelligence émotionnelle de leurs salariés, pour leur permettre de s'adapter aux changements et développer leur employabilité.

C'est à ce niveau-là ou les compétences des managers devront faire leur preuve. Seuls leurs savoir, leurs savoir-faire et leurs savoir être pourront faire la différence.

Aujourd'hui un manager a besoin de savoir jouer sur différents registres : être présent quand le besoin s'en fait sentir, savoir s'effacer tout en restant disponible, être ferme sans pour autant tomber dans l'autoritarisme... un véritable exercice d'équilibriste ! Désormais un manager, pour être efficace, doit s'adapter aux situations et aux personnes qu'il rencontre, et pour ce faire, il doit être intelligent émotionnellement pour adopter différents styles de management et éviter les situations chaotiques.

La présente contribution propose d'analyser et d'étudier l'impact de l'intelligence émotionnelle sur les différents styles de management et plus précisément sur la performance du manager.

Ainsi, ce travail sera organisé comme suit, la première section passera en revue les différents styles de management qui ont marqué la théorie des organisations, la deuxième section examinera la relation existante entre la performance du manager et l'intelligence émotionnelle tandis que la dernière section s'intéressera aux équipes intelligentes émotionnellement.

2 LES STYLES DE MANAGEMENT

On a l'habitude d'employer le terme style quand on veut décrire la façon propre de se comporter d'un individu ou quand on veut parler de la manière avec laquelle s'exprime un artiste ou un écrivain, ou encore pour désigner sa manière de créer.

On parle aussi de style vestimentaire pour décrire la façon dont on s'habille, un style architectural pour caractériser l'architecture des constructions d'une époque donnée par exemple, un style pictural pour décrire la manière caractéristique d'un artiste ou d'une époque de traiter la matière et les formes dans une œuvre d'art...

En faisant le tour des champs d'explication de tous ses expressions, on trouve un seul mot qui les relie tous, c'est le mot « manière ». Alors est ce qu'on peut dire que le style de management est la manière de manager ses collaborateurs ?

Certains définissent le Management comme un talent, d'autres le prennent pour un métier, d'autres encore le définissent comme l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, tandis que d'autres personnes le résumant tout simplement en 3 mots : L'art de diriger. Mais mis à part le concept de l'art, qui signifie que les attitudes et les comportements du manager, sont aussi essentiels que sa maîtrise méthodologique et technique des outils de Direction. Cette définition ne nous apprend pas grand-chose. Elle se contente de substituer un mot « diriger » à la place d'un autre : « manager ».

Pour essayer de rendre intelligible le terme de management et le sortir des clichés qui l'entachent, il convient de mener un bref rappel sur les différentes écoles de management et des conceptions de l'efficacité sur lesquelles il repose.

Au cours des décennies précédentes, l'accent a été mis successivement sur les aspects organisationnels et sur les aspects relationnels du management.

L'originalité de ces dernières années est de situer le management face à la finalité économique de l'entreprise : Quelles sont les conditions de sa survie et de son développement? En quoi les actions et les comportements des responsables et de l'ensemble du personnel peuvent-ils contribuer ?

Le management n'est pas un ensemble de recettes pour faire communiquer les Hommes dans l'entreprise, organiser leur travail et obtenir leur efficacité. En effet, nous cherchons à développer non pas des automatismes mais une capacité d'adaptation face à la diversité des situations et à leur évolution.

Certes, le management est un état d'esprit : ouverture, écoute, dialogue, mais aussi volonté et ténacité dans la recherche de l'efficacité collective. Ne nous berçons pas d'illusions, quelles que soient les différences entre les écoles de management, leur but reste identique et unique : l'efficacité.

Une autre confusion entre ces deux notions (qui sont le management et style de management), qui presque toujours sont indifférenciées. Il nous semble essentiel de sortir de cet amalgame. Le management est une conception complète de la direction d'une entité, renvoyant à la finalité économique de l'entreprise, visant à la maximisation des contributions individuelles et à leur orientation vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Un style de management, c'est tout autre chose. Nous définissons cette notion comme l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrit la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe.

Il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Dans une vision « humaniste » de son rôle, le responsable refusera parfois de s'appuyer sur l'autorité formelle qui lui est conférée par sa position hiérarchique pour développer un leadership, c'est-à-dire une autorité informelle qui lui est reconnue par ses collaborateurs, de par ses capacités à :

- Donner une orientation ;
- Organiser et canaliser les efforts de chacun dans sa direction ;
- Communiquer, faire adhérer, réguler en permanence les conflits, les tensions.

2.1 DOUGLAS MAC GREGOR : THEORIE X ET Y

Parmi les postulats que Mac Gregor a établis:

- La manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants ;
- Le style de contrôle a des implications fondamentales sur la situation faite aux divers acteurs qui évoluent dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques ;
- Le contrôle lui-même met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de la mesure de la performance.

Hypothèses que Mac Gregor a posé :

L'efficacité n'est pas une donnée innée, elle est fonction du climat des relations au sein de l'organisation.

A partir de cette hypothèse, il a adapté le mode de démonstration suivant :

Il note que chaque acte de management repose sur des hypothèses. Ces dernières sont alors regroupées sous le nom de « théorie X ». Puis il propose une alternative, « la théorie Y » qui va à contre-pied de la première et qui insiste sur les notions de participation, responsabilité, motivation...

Il tente alors de démontrer à travers la « théorie Y », que l'efficacité du dirigeant est fonction en grande partie de son aptitude à créer un « climat » permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

D'après Douglas McGregor, l'autorité n'est qu'une forme de contrôle parmi d'autres (comme la contrainte physique, la persuasion, l'autorité du savoir) et dont l'efficacité dépend certes des sanctions possibles (condamnations, renvois..) mais aussi des contres mesures possibles (sabotage, révolte, inertie...). L'autorité ne devrait donc pas être le moyen exclusif de la direction des hommes.

2.2 RENSIS LIKERT : PRINCIPES DES RELATIONS INTEGRES AUX STYLES DE DIRECTION

Likert a cherché à comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peuvent conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique.

A partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurances, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs. Leur conception du commandement les conduit à se focaliser sur les tâches à accomplir, leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle, ils adoptent les principes de l'organisation taylorienne au travail (travail prescrit, aucune autonomie, salaire de rendement...).

Ce mode de management est dominant après la deuxième guerre mondiale aux USA. Pour autant, il relève que certains dirigeants semblent obtenir de meilleurs résultats car ils ont une autre attitude vis-à-vis des hommes en situation de travail. En effet, ils ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail. Pour ce faire, leur mode de commandement vise pour l'essentiel à établir une relation de confiance durable dans l'organisation en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c.-à-d. sur l'écoute et la prise en considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Cette grande enquête a permis à Likert de poser « le principe des relations intégrées » selon lequel les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun.

Cela conduit à considérer que dans une organisation toute personne doit se sentir considérée et nécessaire dans l'entreprise pour travailler efficacement. Selon Likert, l'efficacité au travail passe par l'abandon de la relation « man-to-man » (homme contre homme) et nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupe de travail au sein duquel les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement.

Au total Likert développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail. Les enquêtes réalisées indiquent que ce mode d'organisation semble plus efficace car il s'appuie sur des attitudes plus coopératives et sur des relations de confiance. Pour autant, Likert note que ce mode de management est complexe à mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe.

2.3 BLAKE ET MOUTON : LES DEUX DIMENSIONS DU MANAGEMENT

En 1969, Blake et Mouton élaborent un modèle synthétisant différents modes de management imaginables dans les organisations. Les résultats de leurs travaux ont été publiés dans un ouvrage traduit en français sous le titre suivant « Les deux dimensions du management ».

Selon eux, le style de management se reflète dans la manière dont le manager prend ses décisions et dont il les fait appliquer par ses subordonnés. Ce sont là les deux dimensions du management sur lesquelles se fonde l'approche de Robert R Blake et Jane. S Mouton qui, en se basant sur les travaux de Rensis Likert, ont identifié deux dimensions fondamentales du management :

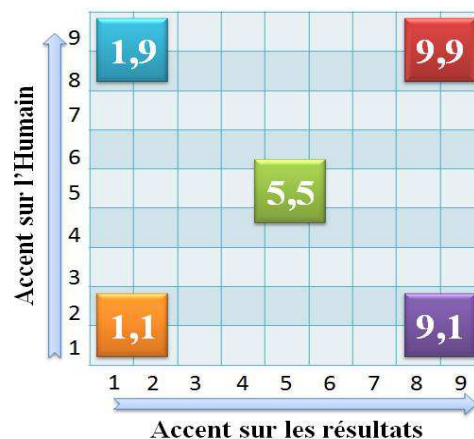
- ❖ **Le souci d'accomplir la tâche** : qui reflète l'importance qu'accorde le manager au travail, et se manifeste sous forme d'instructions qui émanent du manager aux subordonnés.
- ❖ **Le souci qu'apporte le manager pour les participants** : détermine le soutien émotionnel qu'un manager apporte à ses subalternes.

Ces deux dimensions ont été représentées sur une grille dans laquelle ces deux variables varient d'un minimum « 1 » à un maximum « 9 », avec des degrés intermédiaires. Le style de management peut apparaître selon l'importance accordée à ses deux éléments et la façon dont ils interagissent, cela signifie que le dosage des deux intérêts va refléter la manière dont un manager agit et exerce son autorité.

Les auteurs affineront et développeront progressivement leur modèle au fil du temps à travers une succession de publications. L'approche de Blake et Mouton repose sur une conception du management. En premier lieu, ils proposent de s'intéresser et de définir ce en quoi le manager adhère. Pour ce faire, ils suggèrent de rechercher à mesurer chez le manager le degré d'intérêt porté à la production ainsi que le degré d'intérêt porté aux hommes. Les auteurs opposent finalement deux grandes conceptions du management. Pour une première catégorie de managers, l'encadrement de salariés consiste avant tout à chercher à faire réaliser des tâches par des subordonnées. Ce sont des managers plutôt centrés sur des tâches à accomplir. Une seconde catégorie de managers a opposition, une vision de l'encadrement portée sur le degré d'attention aux personnes, ils sont ainsi centrés sur des hommes et non sur des tâches. Suivant cette conception, l'activité du management consiste surtout à s'intéresser à des problèmes de motivation et d'implication au travail, à gérer des relations interpersonnelles.

Cette focalisation sur les relations de travail et sur la confiance, implique bien une conception différente du management. Manager, c'est avant tout créer et développer des relations sociales, une ambiance et un climat social, une culture particulière de travail, etc. Ces deux conceptions du mode de management ont été intégrées par Blake et Mouton dans leur modèle aujourd'hui devenu célèbre : la grille managériale (1967).

La grille managériale et les 5 styles de management:



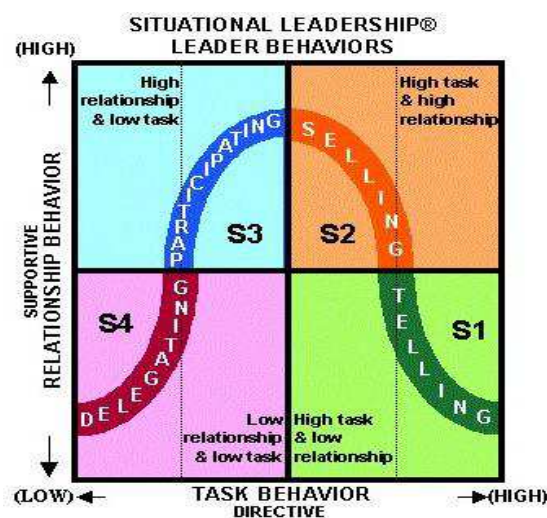
La grille managériale permet de formaliser cinq styles de management qui ont été définis à partir de deux conceptions radicalement opposées du management : l'importance accordée par la direction de l'entreprise aux tâches à exécuter et l'importance accordée aux personnes de l'organisation.

2.4 PAUL HERSEY ET KENNETH BLANCHARD : LE LEADERSHIP SITUATIONNEL

La méthode de leadership situationnel de Blanchard et Hersey soutient que les dirigeants doivent utiliser différents styles de leadership selon la situation. Le modèle permet d'analyser les besoins de la situation dans laquelle on se trouve, et d'utiliser le style de leadership le plus approprié à la situation.

Selon les compétences des employés dans leurs domaines de tâches c-à-d leur compétence et leur niveau d'engagement dans ces tâches, le style de leadership devrait varier d'une personne à une autre. On peut même gérer une même personne parfois d'une certaine manière, et d'autres fois d'une manière différente.

Blanchard et Hersey ont caractérisé les styles de leadership en termes de quantité de sens et d'assistance que le leader donne à ses suiveurs, et ainsi il a créé une matrice simple.



Les leaders efficaces sont souples tout en étant capable de se déplacer autour de la matrice selon la situation.

3 L'IMPACT DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE SUR LA PERFORMANCE DU MANAGER

Le Dr Antonio Damasio neurologue de l'université de l'Iowa a découvert que la pensée et l'affect sont inextricablement liées l'un à l'autre, il suivait un patient qui a été un brillant avocat d'affaires. Quelques années plus tôt on lui a diagnostiqué une petite tumeur sur l'un des lobes frontaux. L'opération chirurgicale a réussi mais le chirurgien a sélectionné accidentellement les circuits nerveux qui relient les lobes frontaux à l'amygdale.

Le résultat a été spectaculaire et dramatique : cet avocat ne souffrait d'aucune déficience intellectuelle, pourtant il s'est montré inapte au travail, il l'a perdu et après quelques essais de nouveaux postes, s'est retrouvé au chômage. Sa femme l'a quitté et il a dû vendre sa maison.

Après l'examen de quelques résultats de tests neurologiques, ils étaient tous normaux mais le patient était incapable de répondre à la question suivante : quand voulez-vous revenir me voir ? Car il ne pouvait pas de sentiments et donc pas de préférences concernant ces pensées.

A cet effet, l'intellectuel et l'émotionnel, traduisent l'activité de zones cérébrales différentes. L'activité intellectuelle se concentre entièrement dans le néocortex, et les activités cérébrales les plus récentes dans l'évolution de l'espèce sont basées dans les régions supérieures du cerveau, les centres de l'intelligence émotionnelle sont quant à eux, situés dans les régions inférieures les plus anciennes du cerveau, dans le sous cortex. L'intelligence émotionnelle englobe ces centres émotionnels et leur coordination avec les centres intellectuels.

Selon cette perspective, afin d'évaluer une théorie touchant peu ou prou à l'intelligence émotionnelle il faut mesurer le degré auquel la théorie en question se rapporte à cette interaction.

En 1990 Salovey et Mayer ont définies l'intelligence émotionnelle comme la capacité de réguler et de maîtriser ses propres sentiments et ceux des autres et d'utiliser ces sentiments pour guider nos pensées et nos actes.

En 1997 Salovey et Mayer ont modifié cette définition pour dire que l'intelligence émotionnelle est l'habilité à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres.

Daniel Goleman a repris et adapté leur modèle afin d'utiliser ces talents dans la vie professionnelle, selon lui l'intelligence émotionnelle désigne notre capacité à reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, à nous motiver nous-mêmes et à bien gérer nos émotions nous-mêmes et dans nos relations avec autrui.

L'adaptation de Goleman comprend quatre domaines majeurs d'intelligence émotionnelle : conscience de soi, gestion de soi, intelligence interpersonnelle et gestion des relations avec 18 compétences. Ces compétences d'intelligence émotionnelle ne sont pas des talents innés, mais des aptitudes apprises, dont chacune contribue de manière unique à rendre les managers plus résonants.

Les managers d'excellence utilisent une ou plusieurs des six approches du leadership que l'on distingue traditionnellement, et passent avec agilité d'un style à l'autre en fonction de la situation.

Les recherches ont montré que les managers ayant utilisé des styles de leadership à impact émotionnel positif ont enregistré des retours financiers supérieurs aux autres et ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats utilisaient de manière routinière plusieurs styles selon la situation de l'entreprise.

3.1 LE VISIONNAIRE

Le visionnaire a une vision de l'image d'ensemble et la contribution de chaque tâche à cette image est source de clarté pour les collaborateurs car ils comprennent ce qu'on attend d'eux. Il tire le climat émotionnel de l'entreprise vers le haut et transforme l'esprit de l'entreprise à de multiples niveaux.

Les managers visionnaires possèdent les 3 compétences d'intelligence émotionnelle à savoir la confiance en soi, la conscience de soi et l'empathie.

Conscience en soi : Les visionnaires définissent un objectif en lequel ils croient et l'harmonisent avec les valeurs que partagent les individus qu'ils dirigent et cette croyance leurs permet de guider les autres.

La confiance en soi : Au moment de changement de direction la confiance en soi leur permet d'assurer la fluidité de transition.

La transparence : Si une vision d'un meneur manque de sincérité, les autres le sentent, la transparence permet la suppression des barrières à cette attitude, favorise l'honnêteté et le partage des connaissances et donc tout le monde se sent concerné et en mesure de prendre une décision.

L'empathie : Le visionnaire ressent ce que les autres éprouvent et comprend leur point de vue.

Les limites du visionnaire :

- Parfois un manager essaye d'être visionnaire et ne réussit qu'à être autoritaire.
- Il échouera aussi s'il travaille avec une équipe plus expérimentée car ils peuvent considérer sa vision comme mobilisatrice.

3.2 L'ENTRAINEUR

Les managers entraîneurs consacrent beaucoup de temps au développement de leurs personnels ils entament de réelles conversations avec un salarié qui vont au-delà des préoccupations à court terme de l'entreprise.

En s'attachant à avoir de réelles conversations personnelles avec les collaborateurs ils créent des liens interpersonnelles et un climat de confiance. Et donc ils aident les individus à identifier leurs points forts et leurs faiblesses pour les relier à leurs aspirations professionnelles. Ils les encouragent à se fixer des objectifs de développement et les aident à faire un plan pour les atteindre.

La conscience émotionnelle de soi crée des leaders capables de donner des conseils en explorant les objectifs et les valeurs du collaborateur et l'intelligence émotionnelle de développement des autres, leurs permet de les aider à atteindre ces objectifs tout en écoutant l'autre avant de donner du feedback le leader crée de l'empathie dans le groupe.

Ainsi sa défaite sera avec ceux qui manquent de motivation ou ont besoin d'un accompagnement personnel.

3.3 LE PARTENAIRE

Le style partenaire peut être défini comme la compétence collaborative en action.

Les meneurs partenaires sont très attachés à faire naître un climat d'harmonie et à favoriser les interactions amicales nourrissant des relations interpersonnelles.

Les avantages :

- Il tend à valoriser les individus et leurs besoins émotionnels plus que les réalisations des tâches et des objectifs.
- Cette orientation crée de l'empathie, ce qui permet à un meneur d'entretenir le bien être de ces collaborateurs.
- Il s'appuie aussi sur la compétence d'intelligence émotionnelle de la gestion des conflits lorsqu'il s'agit de rassembler de multiples individus en conflit.

Les inconvénients : Cette approche très orientée vers les encouragements peut favoriser une négligence au niveau des performances.

3.4 LE DEMOCRATIQUE

Les meneurs démocratiques donnent le sentiment qu'ils s'intéressent réellement aux individus, ils sont également de véritables collaborateurs, travaillant avec mentalité d'équipier plutôt que supérieur hiérarchique.

Les avantages : Le démocratique s'appuie sur 3 compétences d'intelligence émotionnelle à savoir le travail d'équipe et la collaboration, la gestion des conflits et l'influence, et l'empathie.

Les inconvénients :

- Le style démocratique peut engendrer des réunions exaspérantes et interminables, au cours desquelles les idées sont discutées encore et encore, ce qui débouche sur de nouvelles réunions.
- Un meneur qui tarde à prendre des décisions, crée un climat d'indécision d'où il résulterait confusion et absence d'orientation, retard et escalade des conflits.

Les quatre premiers styles de leadership chacun a son propre impact positif sur le climat émotionnel d'une entreprise. Les deux derniers styles ont également leur place dans la boîte à outil du leader mais ils doivent être utilisés avec précaution et savoir-faire.

3.5 LE GAGNEUR

Les leaders gagners exigent l'excellence des autres et d'eux-mêmes. Ils sont obsédés par l'idée de faire mieux et plus vite, ils repèrent rapidement les collaborateurs moins efficaces et exigent d'avantage d'eux.

Les avantages : Le style gagnier repose sur la compétence d'intelligence émotionnelle de volonté de dépassement de soi et de réalisation, avec la compétence d'initiative.

La compétence de réalisation signifie que les gagners s'efforcent à améliorer leurs performances et celles des autres, ce qui signifie que ces meneurs sont motivés par le besoin d'être à la hauteur de leurs normes personnelles d'excellence. Le gagnier a aussi l'esprit d'initiative, il cherche souvent à saisir ou créer des opportunités de progrès.

Les inconvénients : Mais avec l'absence d'autres compétences, le désir de réalisation peut mal tourner, à savoir :

- L'absence d'empathie : les gagners sont tellement focalisés sur les objectifs, qu'ils donnent l'impression de ne pas se préoccuper des gens qui vont réaliser ces objectifs.
- L'absence de conscience de soi : ils sont souvent aveugles à leurs propres échecs ou faux pas.
- L'incapacité à collaborer ou à communiquer de manière efficace.
- Le grand déficit est au niveau du manque de gestion de soi : le style gagnier peut engendrer chez les collaborateurs le sentiment d'être harcelé et sur sollicités par les demandes incessantes du meneur, il en résulte que les employés considèrent que le manager leur demande trop ou il ne leur fait pas confiance, le sentiment d'excellence se traduit souvent par l'incapacité à déléguer ou l'impatience.

Le manager gagnier ne voit que les chiffres ce qui n'est pas suffisant pour motiver les individus, c'est en utilisant ce style avec le style visionnaire et l'esprit d'équipe du style partenaire que le gagnier donne de bons résultats.

3.6 L'AUTORITAIRE

Le style autoritaire exige que tout le monde suit les ordres, mais ne prend pas la peine d'expliquer pourquoi. Et si les employés refusent de se soumettre à leurs ordres sans poser de question, ils ont recours aux menaces. Et au lieu de déléguer, ils cherchent à tout contrôler et à maîtriser toutes les situations.

Parmi tous les styles de leadership, l'approche autoritaire est la moins efficace dans la plupart des situations. Étant données que les émotions sont contagieuses, un manager intimidant et froid contamine l'humeur de tout le monde et le climat général commence à se dégrader.

Avantages : Malgré ces points négatifs le style commander et contrôler peut occuper une place dans le répertoire du leader intelligent émotionnellement, il est parfois utile lorsque les dirigeants sont confrontés à une situation de crise ou la nécessité urgente de transformer l'organisation surtout au début pour secouer les collaborateurs pour qu'ils fassent les choses autrement. Cette approche donne de bons résultats avec les employés à problèmes. Il est à noter aussi que le style autoritaire devra être utilisé avec prudence ciblant les situations où il est indispensable.

La mise en œuvre efficace du style autoritaire repose sur 3 compétences d'intelligence émotionnelle :

- L'influence ;
- La volonté de réalisation ;
- L'initiative (chez l'autoritaire se manifeste à travers la capacité à saisir les opportunités et aussi à travers le ton de commandement, et non d'un ton réflexif).

Inconvénients :

Comme pour le style gagnier, l'autoritaire manque de conscience de soi, de confiance de soi et d'empathie.

4 LES EQUIPES INTELLIGENTES EMOTIONNELLEMENT

Dans le monde d'aujourd'hui, on trouve beaucoup de technologies beaucoup d'entrepreneurs, beaucoup d'argent, beaucoup de capital-risque, mais ce qu'on trouve plus difficilement, ce sont les grandes équipes. Qu'est-ce qu'une équipe intelligente émotionnellement ?

L'intelligence émotionnelle collective est ce qui distingue les équipes d'exception des équipes moyennes, elle détermine la capacité d'une équipe à gérer ses émotions d'une façon qui favorise la confiance, l'identité du groupe et l'efficacité collective et qui maximise la coopération, la collaboration et l'efficacité.

Certaines entreprises utilisent comme moyen de sélection des individus le QI, et donc certaines de leurs équipes sont entièrement composées d'individus extrêmement brillants, mais malgré cet avantage, les équipes à haut quotient intellectuel obtiennent des résultats plus mauvais que d'autres équipes dont les membres sont moins brillants.

L'observation de ce phénomène a montré que les membres des équipes à QI élevé gaspillaient leur temps à s'affronter dans des débats qui tournaient à d'interminables séances de compétition scolaire. Tout le monde essayait de dominer intellectuellement le groupe que les résultats été mauvais.

Les équipes qui obtiennent de bons résultats et exploitent à fond le talent de leurs membres sont ceux qui savent créer un état d'harmonie interne. Plusieurs compétences de professionnels d'exception décrivent ce talent :

- Nouer des liens : savoir entretenir des rapports fructueux.
- La collaboration et la coopération : travailler avec les autres à des buts communs.
- L'aptitude à travailler en équipe : savoir créer une synergie dans le travail avec des buts communs.

Quand l'équipe dégage une réelle synergie, son score dépasse de loin le meilleur des scores individuels, les groupes sont plus intelligents que les individus lorsqu'ils manifestent des qualités d'intelligence émotionnelle.

Eu égard de ce qui précède, l'intelligence émotionnelle d'un groupe exige les mêmes capacités que celles d'un individu émotionnellement intelligent, ce qui diffère est que les compétences d'intelligences émotionnelles renvoient aux individus et aux groupes au même temps, donc chaque compétence d'intelligence émotionnelle est interdépendante des autres et se déploie à travers la pratique (une équipe qui a la conscience de soi devient réceptive aux humeurs et tend à se répondre avec empathie).

Chacun au sein du groupe contribue au niveau global d'intelligence émotionnelle, mais le leader y exerce une influence particulière, les émotions sont contagieuses et il est naturel pour les individus d'accorder une attention particulière aux sentiments et aux comportements du meneur, les managers doués ont le sens de collaboration et savent équilibrer l'énergie de l'équipe entre tâche à accomplir et le souci des relations au sein de l'équipe pour instaurer un climat amical et coopératif. Mais, la racine des problèmes réside souvent dans les règles tacites et la façon dont le manager gère le langage silencieux des émotions.

Les règles tacites est ce que nous appelons normes lorsqu'on parle d'équipe et culture lorsque nous faisons référence à l'organisation. En général les entreprises considèrent les normes comme faisant partie du décor alors qu'elles sont très puissantes car elles représentent l'apprentissage implicite au niveau du groupe.

Ces règles sont ce que nous apprenons à travers les interactions quotidiennes et que nous reproduisons automatiquement, ce sont ces normes d'un groupe qui déterminent s'il fonctionne comme une équipe d'excellence ou simplement un ensemble d'individus qui travaillent ensemble. Lorsque les valeurs et les normes clés sont claires pour l'équipe un leader n'a même pas besoin d'être physiquement présent pour que l'équipe fonctionne efficacement.

Le langage silencieux est l'humeur qui règne au sein d'une équipe, des fois on assiste à une réunion ou la tension dans la pièce est palpable qu'on dirait qu'il y a conflit avant même que quelqu'un ouvre la bouche, ce genre d'équipe manque de conscience de soi qui est la première compétence d'intelligence émotionnelle, la conscience de soi est attentive au humeurs et quand les membres de l'équipe commencent à prendre conscience, deviennent réceptifs aux humeurs et au besoin du groupe et tendent à se répondre avec empathie.

En conclusion, un manager ne peut entraîner une équipe vers une tonalité émotionnelle élevée, que s'il utilise des interprétations optimistes, des normes, et des styles qui contribuent à créer la résonance. Un manager intelligent émotionnellement, sait comment déchiffrer les sentiments des autres en vue de les influencer et de positiver leur vision vis-à-vis des situations complexes auxquelles ils sont confrontés.

5 CONCLUSION

Face à la complexité de l'environnement interne et externe de l'entreprise provoqué par la mondialisation, la concurrence, l'informatisation et l'interdépendance écologique, le rôle du manager devient de plus en plus critique et changeant, chose qui effraie les dirigeants même les plus aguerris dans le passé.

Pour faire face aux différentes situations chaotiques le rôle du manager doit passer d'une structure de donneur d'ordre à une structure plus étendue, de coordonnateur, facilitateur, développeur et créateur de condition d'auto-apprentissage. Le manager doit savoir guider ses équipes vers la résonance afin qu'elle dégage une synergie et les aider à développer leur intelligence émotionnelle.

Pour être efficace le manager doit avoir les différents styles de management dans sa boîte à outil, savoir se servir de chacun au bon moment face aux différentes situations, utiliser des interprétations optimistes et être intelligent émotionnellement, c'est-à-dire savoir gérer ses émotions et celles des autres afin d'entraîner son équipe vers une tonalité émotionnelle élevée et réussir à créer la résonance.

REFERENCES

- [1] Robert R. Blake et Jane S. Mouton, « *Les deux dimensions du management* », Editions D'Organisation - Date : janvier 1980
- [2] Robert R. Blake. & Jane S Mouton, « *La troisième dimension du management* », Editions D'Organisation - Date : 1987
- [3] » Dominique Chalvin. « *Autodiagnostic des styles de management* », Edition ESF- Date : 1980.
- [4] Rober Papin, « *L'art de diriger* », Edition Dunod -Date 2006
- [5] Vincent Lenarth, « *Les responsables porteurs de sens* », Edition : Insep Consulting- Date 2002
- [6] Thuderoz, Christian, « *Histoire et sociologie du management* », Collection : Sciences Appliquées Insa Lyon- Date 2006
- [7] Jean-Michel PLANE, « *Management des organisations : Théories et concepts* », Edition Dunod- Date 2005
- [8] Carol Kennedy, « *Toutes les théories du management* », Edition Maxima Laurent Du Mesnil - Date : 2008
- [9] Dominique Tissier, « *Le management situationnel* », Edition : Insep consulting- Date : 2001
- [10] Jean louis Muller, « *Les nouveaux styles de Management* », Edition ESF éditeur-Date 2004
- [11] Christopher LASZLO et Jean-François LAUGEL, « *Economie du chaos* », Edition d'organisation-date 1998
- [12] Daniel Goleman, « *L'intelligence émotionnelle : Tome 1* », Editions Robert Laffont, S.A, Paris- Date : 1997
- [13] Daniel Goleman, « *L'intelligence émotionnelle : Tome2* », Editions Robert Laffont, S.A, Paris- Date : 1999
- [14] Daniel Goleman, Richard Boyatzis , Annie McKee, « *L'intelligence émotionnelle au travail* », Edition Village Mondial Date : 2006