

Manager les personnes

Le management situationnel®

Didier Noyé

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Illustrations d'Etienne Appert

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

Pour un management individualisé _____	4
1. Quel management des membres de l'équipe ? _____	5
Manager c'est... _____	6
Le management s'exerce dans plusieurs champs _____	7
Les fondamentaux _____	8
1. Donner une mission claire _____	9
2. Définir des objectifs _____	10
3. Développer les compétences nécessaires _____	11
4. Superviser le travail _____	12
5. Évaluer la contribution _____	13
6. Apporter une contrepartie _____	14
7. Accompagner l'évolution de carrière _____	15
Les comportements relationnels et organisationnels du manager _	16
2. Quelle est l'autonomie de chaque personne ? _____	17
Adapter son management à chaque personne _____	18
L'autonomie professionnelle _____	19
Autonomie 1 : l'autonomie est très faible _____	20
Autonomie 2 : l'autonomie est faible _____	21
Autonomie 3 : l'autonomie est moyenne ou bonne _____	22
Autonomie 4 : l'autonomie est forte _____	23
Une autonomie variable _____	24

Repérage de l'autonomie du collaborateur _____ 25
L'autonomie d'une équipe _____ 26

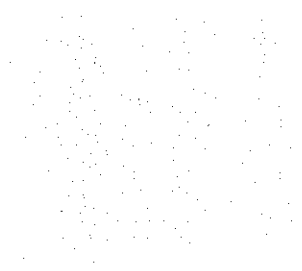
3. Comment adapter votre management à chaque situation ? _____ 27

Plusieurs modes de management _____ 28
4 modes de management _____ 29
Management et autonomie _____ 30
Le mode directif M1 _____ 31
Le mode persuasif (ou explicatif) M2 _____ 32
Le mode participatif M3 _____ 33
Le mode déléгатif M4 _____ 34
Le négociable et le non-négociable _____ 35
Points de vigilance _____ 36-37
Les facteurs influents _____ 38
Savoir s'adapter _____ 39
Exemple d'analyse pour un collaborateur _____ 40

4. Comment développer l'autonomie professionnelle ? _____ 41

Pour une efficacité à long terme _____ 42
Quelques principes _____ 43
Progression au cours d'un entretien _____ 44
Quand le manager a l'initiative _____ 45
À faire - À éviter _____ 46
Et votre propre manager ? _____ 47

Lectures complémentaires _____ 48



Pour un management individualisé

Chaque personne est différente ; ses motivations lui sont propres ; ce qu'elle sait faire dépend de son histoire personnelle... Vous avez à manager votre équipe, mais aussi chaque personne en particulier.

Ce livret est un plaidoyer pour le management individualisé des personnes.
Il vous aide à le mettre en place.

Vous trouverez dans ces pages :

- Un rappel des actes fondamentaux nécessaires pour manager une personne.
- Une présentation de *l'autonomie professionnelle* qui permet de prendre en compte la situation de chaque personne.
- Les bases du *management situationnel* qui vous permet d'adapter votre style de management à chaque personne, pour être efficace et pour la faire grandir.

Ce livret prend appui sur les développements du livre de Dominique Tisser *Management situationnel* et du livre de Jacques Piveteau, *Mais comment nait-on être manager ? (I)* - cf. bibliographie.

1. Quel management des membres de l'équipe ?



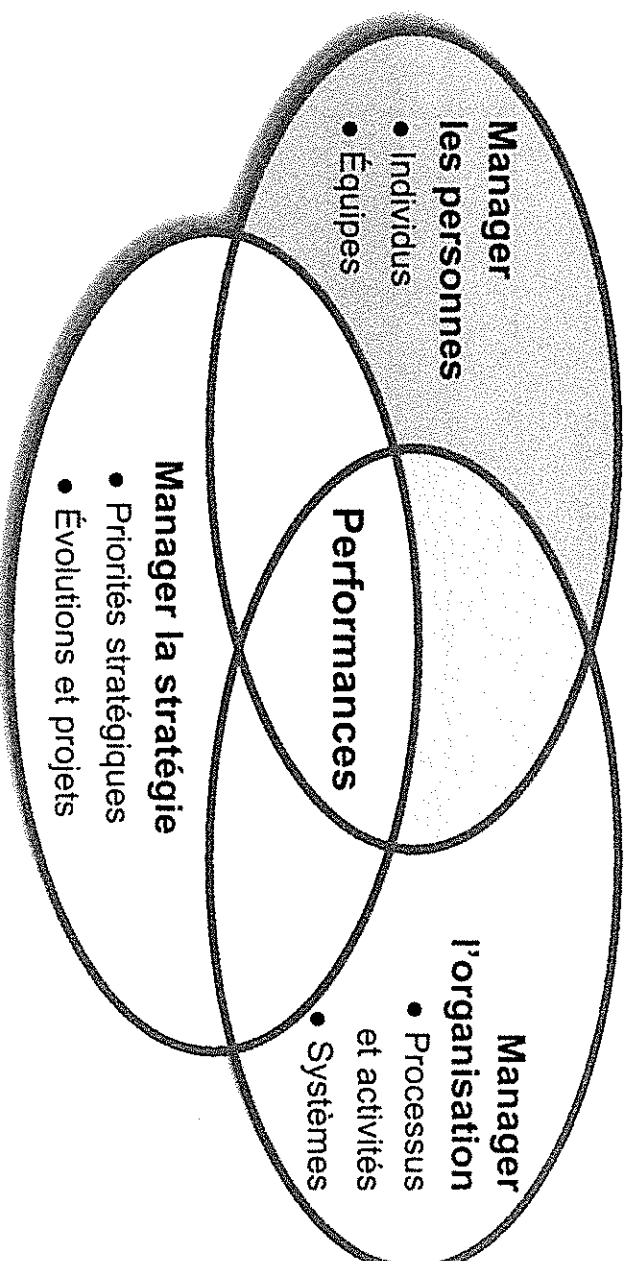
Manager c'est...



Manager des personnes c'est les conduire à la performance, c'est obtenir des résultats non par soi-même mais par l'intermédiaire des autres.

Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer les conditions qui permettent à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

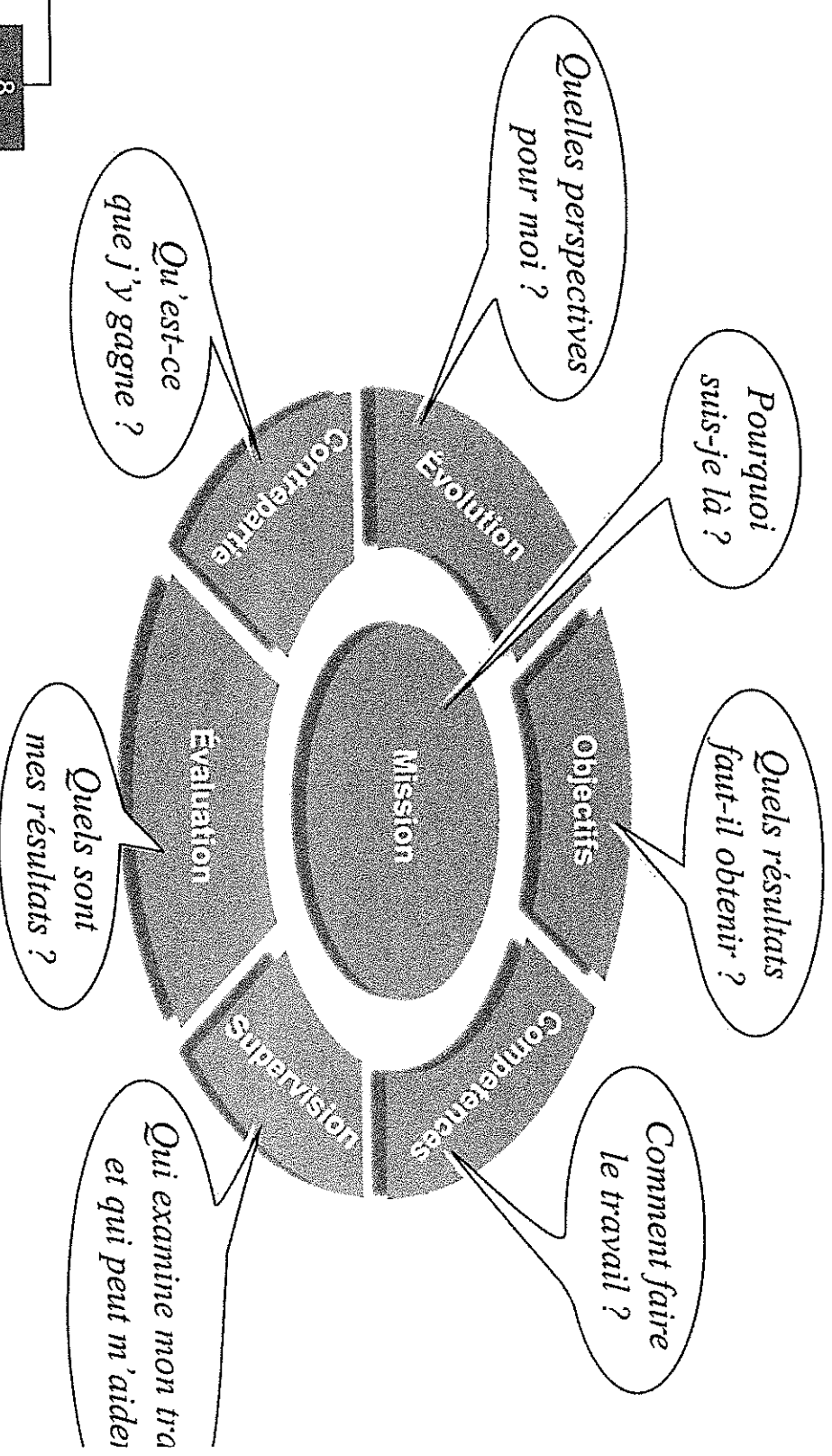
Le management s'exerce dans plusieurs champs



Le manager doit décider ce qu'il faut faire et obtenir des performances en mobilisant au mieux les ressources que l'entreprise met à sa disposition. Les personnes sont les ressources les plus importantes et permettent de mettre en œuvre les autres ressources (équipements, technologies, connaissances, finances...).

Les fondamentaux

7 points-clés pour manager un membre de l'équipe, lui permettre de s'investir dans son travail. Il faut répondre à ses attentes.

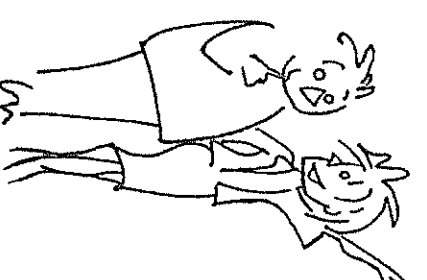


1. Donner une mission claire

- Exprimer la mission de façon synthétique.
- Situer cette mission dans son contexte (clients, fournisseurs, partenaires...)
- Préciser les finalités de la mission (3 à 7 finalités qui décrivent les types de résultats recherchés).
- Éventuellement, décrire les activités de la mission - c'est-à-dire les actions à mener qui produisent un résultat.
- Indiquer le périmètre des responsabilités.

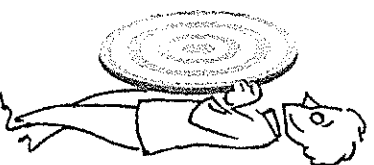
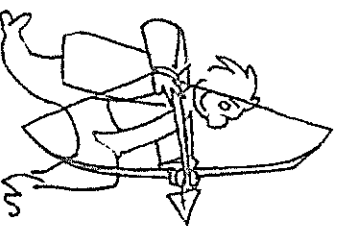
La définition de mission est un outil de clarification et de négociation. Elle permet la communication, la transparence, la rigueur, l'évaluation.
Attention à ne pas s'enfermer dans un cadre, à ne pas rigidifier les comportements. Attention à ne pas réduire les initiatives.

La mission d'une personne donne la raison d'être de son emploi ; elle donne du sens au travail qui est à réaliser.



2. Définir des objectifs

Un objectif est un résultat à atteindre. Il doit être à la fois opérationnel et impliquant.



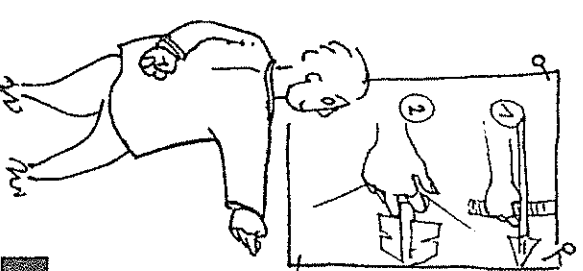
- Exprimer les priorités afin de relier les objectifs à des priorités collectives.
- Définir un nombre limité d'objectifs qui doivent être ambitieux mais accessibles.
- Bien formuler les objectifs (résultats précis, atteignables, motivants, avec une échéance...).
- Établir les critères et les indicateurs permettant d'apprécier l'atteinte des résultats.
- Envisager les actions permettant d'atteindre les résultats et convenir des moyens à mettre en œuvre.
- Donner à l'intéressé les moyens de suivre l'avancement de ses actions et l'atteinte des objectifs.

Pour être impliquant, un objectif doit être défini au plus près de la situation de travail de l'intéressé, dans un échange en face à face ; son atteinte doit être la conséquence directe de l'action réalisée et avoir un effet visible pour la personne elle-même ou son équipe.

3. Développer les compétences nécessaires

- Définir les compétences requises, c'est-à-dire les savoirs, les savoir-faire, les comportements nécessaires idéalement pour réaliser la mission, réaliser les activités correspondant à l'emploi et obtenir les résultats attendus.
 - Évaluer les compétences disponibles au regard des compétences requises. Identifier les écarts par anticipation en se projetant dans l'avenir.
 - Définir et mettre en oeuvre les actions de développement des compétences. Veiller à la bonne mise en pratique dans le cadre du travail.
- 3 leviers pour favoriser les apprentissages :**
- *L'accompagnement du collaborateur par son manager ou par un collègue expérimenté.*
 - *Une organisation du travail qui suscite des apprentissages (feed-back rapide sur les résultats, ouverture sur l'extérieur, mutualisation des expériences, recherche des meilleures pratiques...).*
 - *L'organisation d'actions de formation : objectifs de formation, acquisitions, entraînement, application, évaluation.*

La compétence est un facteur déterminant pour la réussite professionnelle. L'évolution constante des organisations appelle une vigilance constante.



4. Superviser le travail

La supervision se fait par des entretiens-points dont le rythme est adapté à chaque personne. C'est un accompagnement individuel dans le but de faire réussir et de faire progresser.

- Exprimer les exigences.
- Fournir les moyens.
- Coordonner les efforts pour permettre la complémentarité des différentes contributions.
- Apporter un appui, si nécessaire.
- Contrôler l'atteinte des résultats pour permettre de corriger la façon de faire si nécessaire.
- Siffler les hors-jeu en cas de besoin.



Montrez à votre collaborateur que vous vous intéressez à son travail et à ses résultats si vous voulez qu'il s'y intéresse lui aussi !

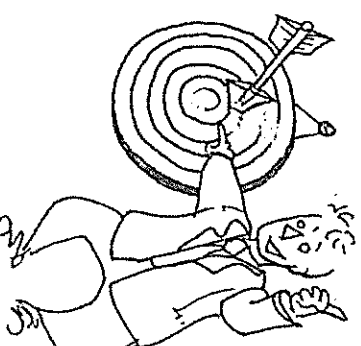
5. Évaluer la contribution

- Constaté et apprécier les résultats.
- Distinguer l'atteinte des résultats sur objectifs personnels et la contribution à une réussite collective.
- Apporter du feed-back, encourager.
- Conduire des entretiens d'appréciation, mais pas uniquement en fin d'année. Examiner périodiquement l'avancement des résultats.
- Faire en sorte que le travail accompli forme un ensemble et soit une œuvre dont on peut être fier.

La connaissance rapide du résultat obtenu est une source de motivation.

Attention : les performances, les résultats, dépendent des interactions et des coopérations entre les personnes et il est parfois difficile d'identifier la contribution d'une personne.

Chacun a besoin d'une information en retour sur ses résultats. Cette information doit être rapide, précise, encourageante. Chacun a aussi envie d'être fier du travail réalisé.

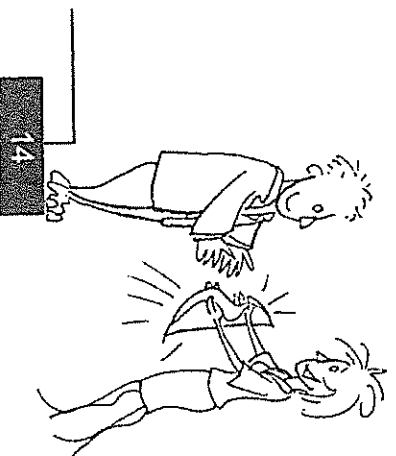


6. Apporter une contrepartie

Une personne apporte une contribution : temps, compétences mobilisées, engagement personnel, résultats obtenus. Elle est sensible à la contrepartie apportée par l'entreprise, elle veut un équilibre *équitable contribution / rétribution*.

- Prendre en compte les compétences mobilisées et les résultats obtenus dans les décisions de rémunération (salaire, primes, rémunération sur objectifs, avantages...).
- Faire évoluer le niveau de qualification en tenant compte des résultats.
- Éventuellement, donner du temps ou proposer un aménagement du temps de travail.
- Donner de l'importance aux contreparties non financières : assurer de bonnes conditions de travail dans un bon climat ; reconnaître au quotidien la contribution et les résultats obtenus.
- Proposer des perspectives d'évolution, de développement professionnel.

La qualité de votre management peut aussi être considérée comme un service rendu au collaborateur, une contrepartie qu'il est en droit d'attendre.



7. Accompagner l'évolution de carrière

- Aider chaque personne à situer son niveau de compétence ; lui donner à voir les possibilités et les conditions d'évolution.
- Prendre en compte le besoin de renouvellement : dans une même fonction, un collaborateur peut passer par plusieurs stades tels que découverte, apprentissage, maîtrise, routine...
- Faire le point périodiquement pour aider à clarifier les envies et le projet professionnel.
- Signaler et mettre en valeur auprès de la direction la réussite d'un collaborateur.
- Avec d'autres managers, apprécier le potentiel d'un collaborateur pour envisager des parcours possibles et des façons de s'y préparer.

Éviter de confisquer un bon élément en le bloquant dans votre équipe alors qu'une évolution de fonction correspond à son intérêt et à celui de l'entreprise.

Le passage dans votre équipe est-il une bonne rampe de lancement pour une carrière ?

Une personne se mobilise durablement si elle a des perspectives d'avenir dans le cadre de son travail.



Les comportements relationnels

et organisationnels du manager

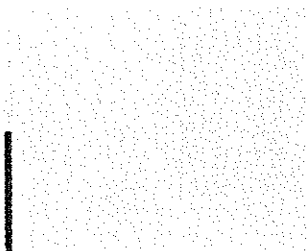
La pratique du manager est toujours, à un moment donné, une combinaison de comportements relationnels et de comportements organisationnels. Cette distinction nous sera utile pour différencier les styles de management.

Comportements organisationnels

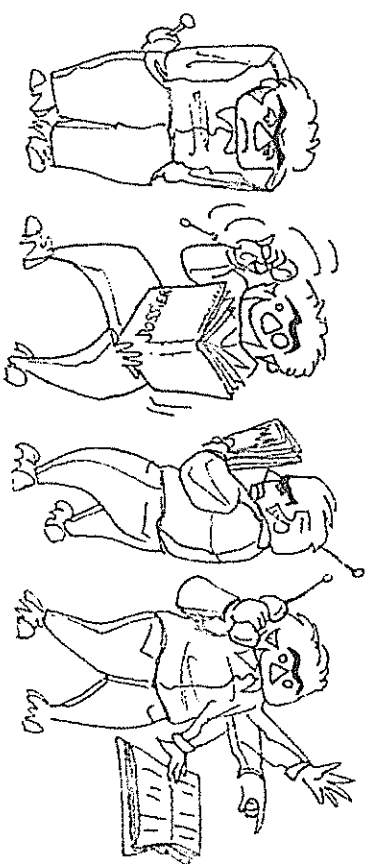
- Différencier les fonctions
- Définir les contributions de chacun
- Formuler des objectifs
- Donner des instructions
- Allouer les ressources nécessaires
- Programmer les tâches
- Organiser l'écoute des clients
- Gérer le budget
- Mesurer des écarts
- Contrôler des activités, des résultats
- Piloter les systèmes
- ...

Comportements relationnels

- Animer, faire vivre les coopérations
- Dynamiser, stimuler, encourager, convaincre
- Écouter, questionner, reformuler
- Expliquer, former
- Aider, accompagner
- Orienter l'action et lui donner du sens en communiquant sur la stratégie
- Faire participer
- Négocier des objectifs individuels
- Réguler les conflits
- Exprimer ses sentiments ; s'affirmer soi-même
- ...



2. Quelle est l'autonomie de chaque personne ?



Adapter son management à chaque personne

Un manager efficace adapte son management aux personnes. Il adopte, à un moment donné, le style de management qui convient et qui permet de progresser.

Pour cela, il prend en compte deux aspects importants :

Compétence : le collaborateur est-il compétent pour faire ce que je lui demande ? Sait-il le faire ?

Motivation : est-il disposé à le faire ? Est-il partant pour agir ou faut-il le convaincre ?

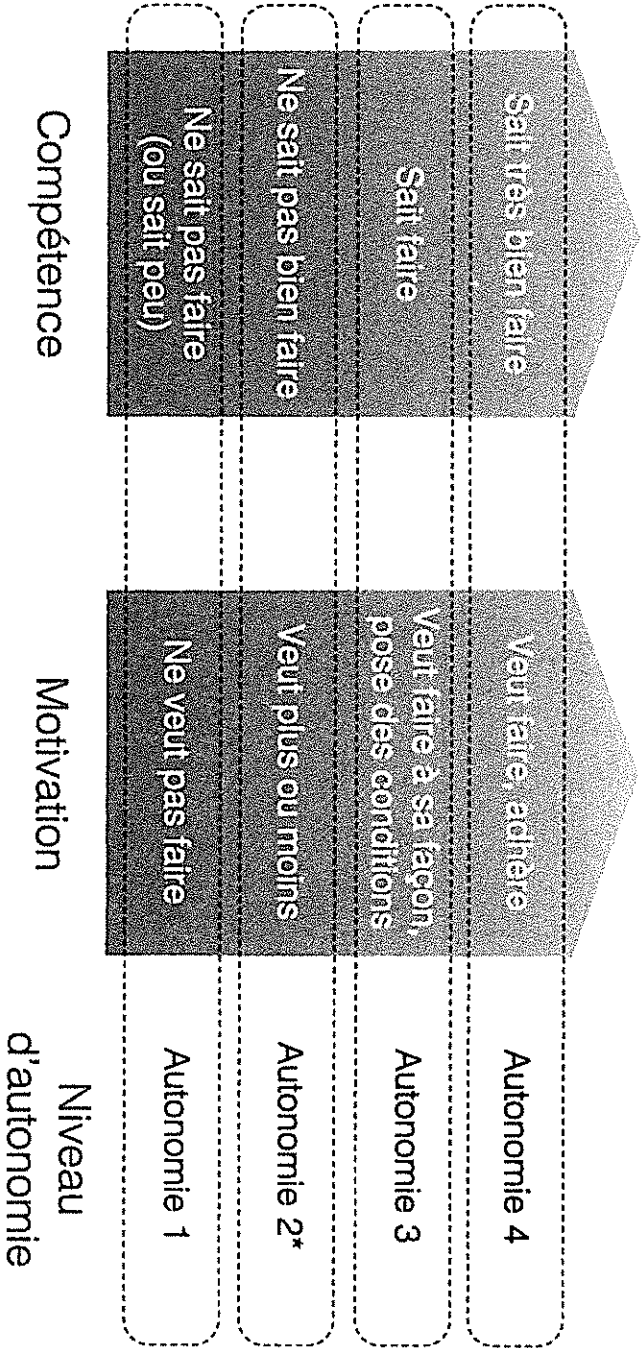
L'autonomie professionnelle est définie comme la combinaison de la compétence et de la motivation. Est autonome celui qui sait faire le travail et qui veut faire le travail.*

Vouloir faire et *savoir* faire sont essentiels. Il faut aussi s'assurer que la personne est en position de *pouvoir* faire, qu'elle dispose des moyens d'être efficace.

* Pour approfondir le contenu développé dans ce livret, se reporter à : D. Tissier, *Management situationnel - Vers l'autonomie et la responsabilisation*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001.

L'autonomie professionnelle

Le niveau d'autonomie dépend de la combinaison de la compétence et de la motivation. Voir ci-dessous une présentation schématique.



Il y a aussi des situations contrastées comme : "Sait très bien faire le travail mais ne veut pas du tout". Les pages suivantes présentent un repérage de 4 niveaux d'autonomie.

*Il se peut que la motivation soit plus forte que la compétence ou l'inverse

Autonomie 1 : l'autonomie est très faible

A1

Il ne sait pas (encore) faire ; il ne veut pas plus

Il sait réaliser des actes élémentaires de l'activité sans toujours en comprendre les liens.

Il sait appliquer strictement des instructions ou des consignes mais peut se tromper sur une tâche un peu différente de celles dont il a l'habitude.

Il est nécessaire de lui dire ce qui est à faire et comment le faire.

Il n'identifie pas le niveau de difficultés qu'il rencontre ; il n'informe pas et continue comme si le problème n'existait pas.

Il manifeste peu d'intérêt pour ce qu'on lui demande de faire.

Il a besoin de travailler dans un contexte avec des règles du jeu claires et bien définies.

Autonomie 2 : l'autonomie est faible

A2

Il sait un peu faire le travail et veut plus ou moins

Il sait faire l'ensemble de l'activité mais avec l'aide de quelqu'un pour les actions complexes.

Il apprend, il questionne. Il s'intéresse au pourquoi et au comment.

Il lui arrive de prendre des initiatives, mais il peut faire des erreurs dues à son manque de savoir-faire.

Il attend beaucoup des autres. Sa motivation personnelle est modérée. Il a besoin d'aide, de stimulants et d'encouragements.

Il fait preuve d'une certaine bonne volonté mais hésite à prendre des responsabilités.

Il est intéressé par l'idée d'apprendre des choses nouvelles.

Autonomie 3 : l'autonomie est moyenne ou bonne

A3

Il sait faire le travail et veut le faire à sa façon, à certaines conditions

Il domine les techniques liées à l'activité ; il est capable de les analyser.

Il a une approche plutôt technique de son activité ; il ne se rend pas toujours compte des conséquences de ses actions pour son environnement.

Il aime être reconnu de façon très individuelle pour ce qu'il fait et surtout pour ses résultats.

Il est actif, entreprenant, il a ses idées sur la manière de faire.

Il informe peu les autres de ce qu'il fait. Parfois il souhaite travailler seul et être indépendant.

Il est capable de s'investir complètement dans quelque chose de complexe techniquement et de se démotiver devant une difficulté due à une personne ou à l'environnement.

Autonomie 4 : l'autonomie est forte

A4

Il sait très bien faire et veut faire

Il maîtrise parfaitement son activité, même dans un environnement instable.

Il situe son activité dans un contexte d'ensemble, sait prendre du recul, analyser ses actions de façon critique et constructive.

Il est capable d'innover et de faire progresser l'activité dans ses différentes composantes.

Il est capable de prendre en charge la formation d'un débutant.

Il possède dans son travail une solide motivation qu'il sait communiquer aux autres.

Il aime parler de son activité, il est ouvert, disponible.

Une autonomie variable

Une même personne n'a pas le même niveau d'autonomie sur tous les sujets. Par exemple, elle peut être très autonome pour négocier les tarifs avec les clients (elle sait le faire et a envie de le faire), et peu autonome pour appliquer les procédures administratives (elle connaît mal les procédures et ne s'en soucie pas).

Il convient donc de faire un repérage fin : pour telle activité, quel est le niveau d'autonomie du collaborateur ?

De plus, une même personne évolue dans le temps ; elle peut progresser en autonomie, mais il arrive aussi qu'elle régresse. Pour des raisons de fatigue, de découragement, d'oubli, on peut constater une baisse d'autonomie ponctuelle ou même durable.

Compétence et motivation sont évolutives ; il convient donc d'être attentif aux variations dans le temps.

Repérage de l'autonomie du collaborateur

Exemple d'identification du niveau d'autonomie d'une personne

Principales missions	Compétences	Motivation	Niveau d'autonomie
Réaliser un travail techniquement conforme	++++	++++	A4
Fournir le service prévu dans les délais requis	++	+++	A3
Assurer les relations avec les clients	++	++	A2
Gérer l'activité avec les logiciels	+	+	A1

Une même personne doit donc être managée de façon différente en fonction de son autonomie pour différentes activités.

L'autonomie d'une équipe

Les membres d'une équipe peuvent avoir un bon niveau d'autonomie individuelle et cependant manifester une faible autonomie en tant qu'équipe. L'autonomie collective n'est pas la somme des autonomies individuelles.

L'autonomie d'une équipe peut se définir ainsi : les membres de l'équipe savent travailler ensemble et veulent travailler ensemble.

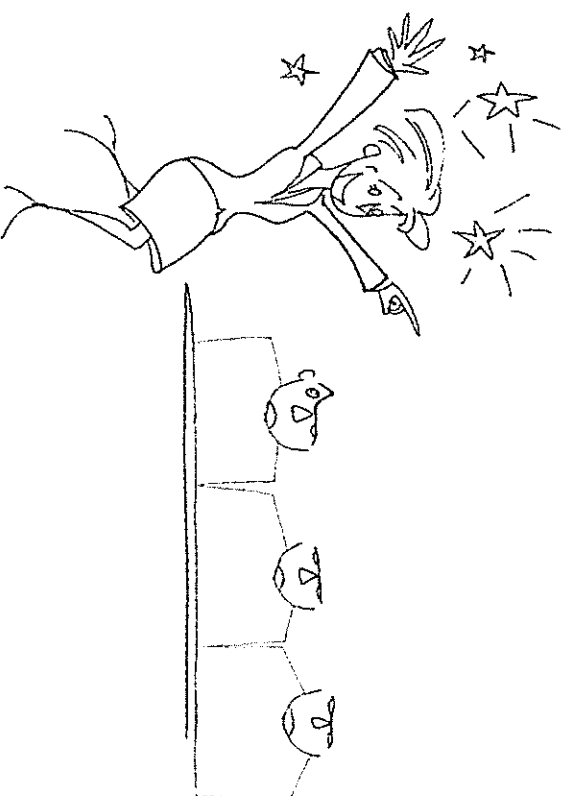
Ajoutons ceci : ils savent travailler avec tel responsable et sont motivés pour travailler avec lui.

Enfin, cette autonomie peut varier selon les sujets. Une équipe peut manifester une forte autonomie pour préparer un nouveau projet qui la mobilise et avoir peu de maturité pour respecter des règles de fonctionnement.

À noter : pour un groupe de taille très réduite (4 à 6 personnes), l'autonomie de quelques personnes tire l'autonomie du groupe vers le haut ; avec un groupe important (plus de 12 participants), les personnes moins autonomes vont probablement tirer l'autonomie du groupe vers le bas.*

* Voir aussi dans cette collection BASIC : J.-L. Blondel, *Manager une équipe*.

3. Comment adapter votre management à chaque situation ?



Plusieurs modes de management

Aucun mode de management n'est *a priori* meilleur qu'un autre. Le manager doit constamment s'adapter ; il doit acquérir de la souplesse de comportement et de la réactivité pour être pertinent.

Manager efficacement à court terme, c'est adopter des modes variés en fonction des situations rencontrées ; en particulier, il s'agit de tenir compte de l'autonomie professionnelle des personnes et des groupes.

Manager efficacement à long terme, c'est faire progresser l'autonomie des personnes et des groupes. Cette progression doit se réaliser par étapes, mission par mission, objectif par objectif.

4 modes de management

Le management situationnel propose d'identifier 4 modes de management correspondant à des rôles différents :

Structurer Mode **DIRECTIF** (M1)

Mobiliser Mode **PERSUASIF** ou **EXPLICATIF** (M2)

Associer Mode **PARTICIPATIF** (M3)

Responsabiliser Mode **DÉLÉGATIF** (M4)

Le management situationnel vous est utile pour :

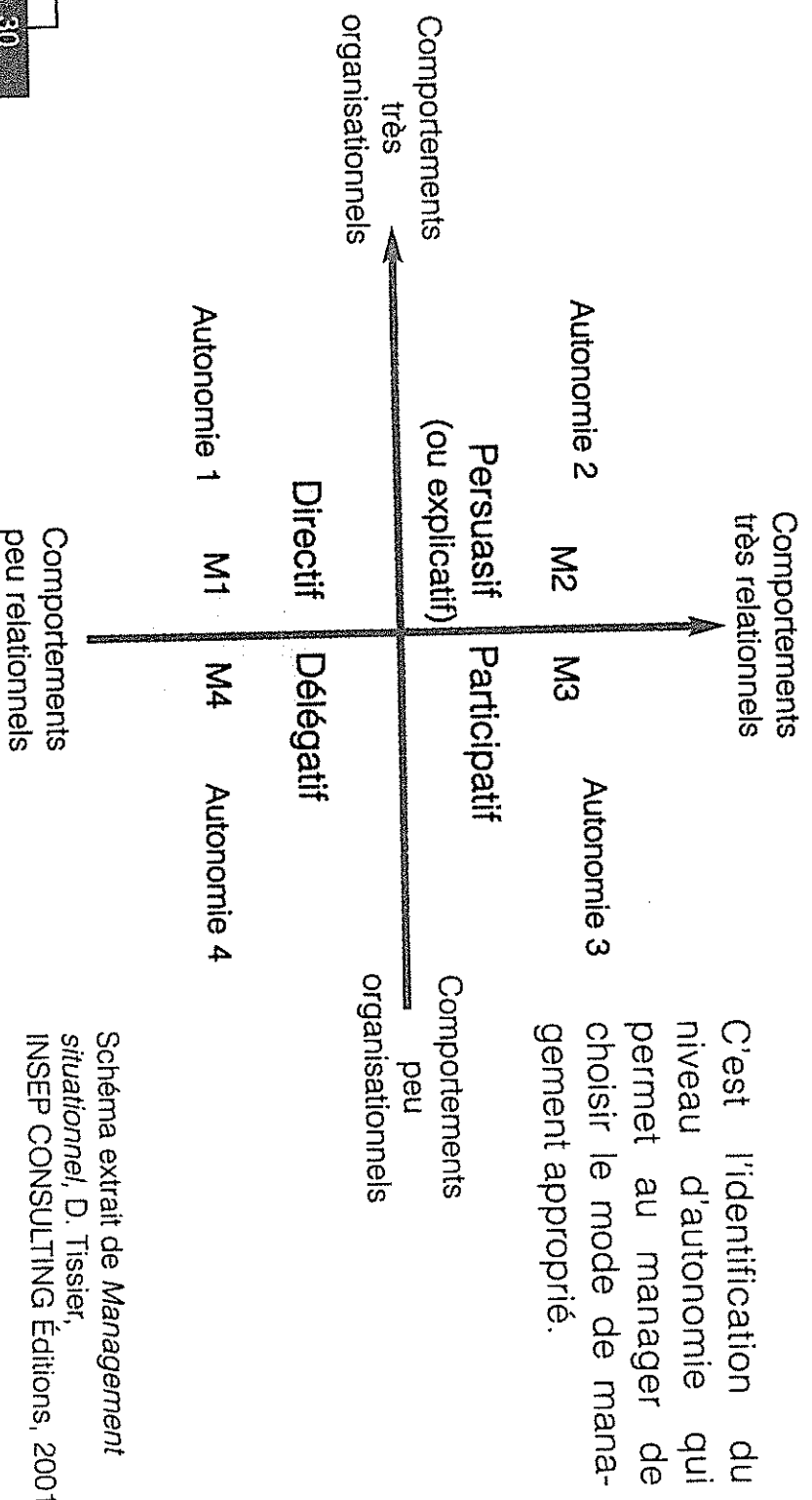
- Identifier le niveau d'autonomie professionnelle d'un collaborateur.
- Repérer et choisir le mode de management adapté à une situation.
- Analyser une situation difficile de management pour voir les options qui se présentent à vous.
- Faire progresser l'efficacité de votre management et de vos collaborateurs.

Modes de management et autonomie

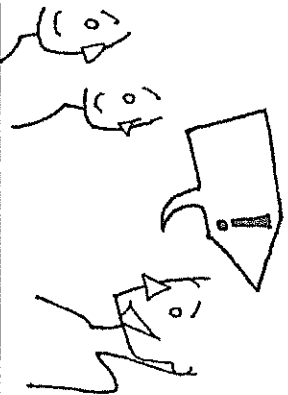
Les axes de comportements organisationnels et relationnels permettent de situer les différents modes de management (Cf. page 16).

M1 et M2 mobilisent beaucoup les comportements « *organisationnels* ».

M2 et M3 mobilisent beaucoup les comportements « *relationnels* ».



Le mode directif M1



Efficace pour :

Des personnes peu expérimentées ou peu autonomes (A1), des nouveaux embauchés.
Des situations d'urgence ou de crise, où le rôle de chacun est bien défini pour faire face.

*Votre rôle est de **STRUCTURER** et d'**organiser** l'environnement de travail :*

- Définir avec précision les missions de chacun, les activités et les compétences requises.
- Fixer des objectifs en précisant les échéances et les résultats attendus.
- Donner des instructions précises et peu d'explications complexes.
- Développer des outils de gestion pour suivre et évaluer les activités.
- Évaluer très régulièrement l'avancement du travail et le respect du planning.
- Identifier les progrès réalisés et valoriser les résultats obtenus.

Le mode persuasif (ou explicatif)* M2



Efficace pour :

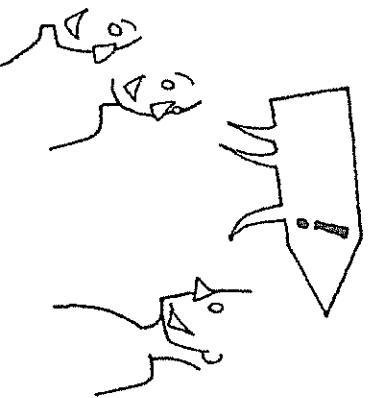
Des personnes ayant un niveau d'autonomie peu élevé (A2) ; des personnes qui manifestent une volonté de progresser ou qu'il faut convaincre.
La progression de l'autonomie.

Votre rôle est de MOBILISER et de faire adhérer :

- Expliquer les raisons de votre choix, la finalité des projets, les enjeux de la situation.
- Communiquer de façon pédagogique en mettant en avant le poids de vos propres convictions.
- Susciter la discussion, développer les échanges pour mieux faire adhérer.
- Répondre aux questions et vérifier que vous êtes bien compris.
- Consulter pour faciliter ensuite votre prise de décision.
- Définir avec chacun des objectifs de progression.
- Assurer le développement des compétences par de la formation, de l'accompagnement, du tutorat...
- Faire circuler l'information sur les projets en cours, les objectifs à atteindre, les résultats. Valoriser les réussites de façon conviviale.

* Le mode M2 est « persuasif » s'il y a plutôt un déficit de motivation ; il est « explicatif » si la faible autonomie vient surtout d'une compétence insuffisante.

Le mode participatif M3



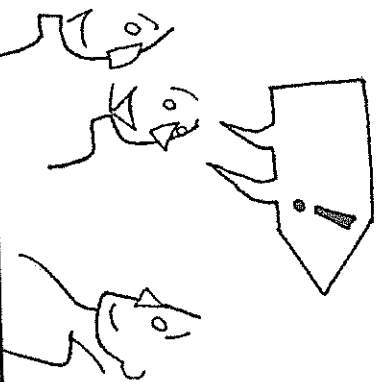
Efficace pour :

Des personnes manifestant déjà un niveau moyen, voire élevé d'autonomie (A3).
La responsabilisation des personnes.

Votre rôle est d'ASSOCIER et de faire participer :

- Consacrer une part de votre temps à écouter, à répondre aux questions, à apporter le type d'aide nécessaire.
- Multiplier les occasions de travail en commun, développer la réflexion collective.
- Veiller à la qualité de la communication interne.
- Enrichir le processus de prise de décision en y associant effectivement vos collaborateurs.
- Bien délimiter le non-négociable pour mieux négocier ce qui est négociable.
- Négocier les objectifs, les échéances, puis laisser choisir les méthodes de travail pour mener à bien le travail.
- Mettre en place un système d'entretiens points réguliers sur les résultats, de façon adaptée à chaque personne.

Le mode déléгатif M4



Efficace pour :

Des personnes ayant une forte autonomie (A4) qui trouvent là un espace de liberté et une possibilité d'utiliser toutes leurs ressources personnelles.

La libération du temps du manager qui peut se consacrer plus au moyen et long terme.

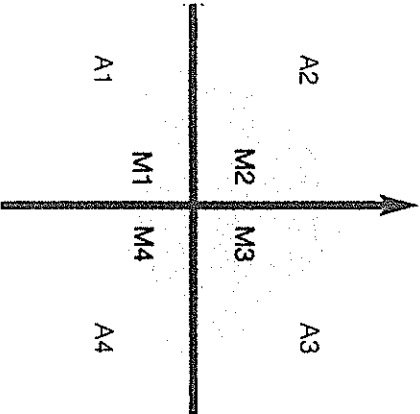
Votre rôle est de RESPONSABILISER et d'autonomiser :

- Confier des missions, des objectifs, des projets à des personnes en leur laissant toute latitude sur le choix des moyens et des méthodes pour parvenir au résultat.
- Mettre en place un système contractuel de suivi des résultats. Mettre en place un tableau de bord permettant de suivre la performance des collaborateurs.
- Vous concentrer sur votre mission de management et sur ce qui n'est pas délégable.
- Détecter et développer les potentiels.
- Favoriser les évolutions, l'intégration d'autres méthodes de travail.
- Favoriser les échanges avec l'environnement interne et externe ; aider les personnes à s'ouvrir sur l'extérieur, à développer des partenariats, à participer à des réseaux.

Le négociable et le non-négociable

Bien noter la logique différente lorsque l'on passe de M1-M2 à M3-M4

M1 Directif - M2 Persuasif	M3 Participatif - M4 Délégatif
C'est le domaine du <i>non-négociable</i>	C'est le domaine du <i>négociable</i>
Le manager parle, les autres écoutent	Le manager écoute beaucoup, les autres parlent
Le manager structure et organise les activités	Le manager stimule la participation et la responsabilité
Il développe l'autonomie de son collaborateur	Le collaborateur développe sa propre autonomie
Il décide seul ou consulte avant de prendre sa décision	Le manager négocie, arbitre quand c'est nécessaire ; les collaborateurs participent à la décision
Le collaborateur est « <i>tiré</i> » par le manager	Le manager est « <i>poussé</i> » par le collaborateur



Points de vigilance -1

M1 Mode directif

Ce mode de management demande beaucoup d'attention aux détails ; il risque de faire perdre de vue la vision globale et les points importants.

Il nécessite une compétence égale ou supérieure à chacun des collaborateurs.

Il peut être perçu comme autoritaire ; il peut susciter des oppositions chez des collaborateurs évolutifs. Il peut dériver vers l'autoritarisme s'il est trop fréquent.

Pratiqué en permanence, il ne permet pas de faire progresser l'autonomie des personnes.

M2 Mode persuasif (ou explicatif)

Ce mode de management est le plus « *dévoreur de temps* ».

Il risque d'apparaître comme paternaliste s'il est utilisé systématiquement. C'est un mode transitoire qui ne doit pas être permanent.

Face à des collaborateurs déjà autonomes, le mode persuasif est décalé. Il peut apparaître comme manipulateur : le manager communique, puis prend seul ses décisions.

Attention au style de management qui reste calé sur M1, M2, sur un registre non-négociable ; cela ne permet pas la prise de responsabilité.

Points de vigilance -2

M3 Mode participatif

Ce mode de management nécessite de bien maîtriser les techniques d'écoute, d'animation de groupe, de négociation. Il consomme du temps.

Il faut savoir et dire précisément ce qui est non-négociable et ce qui peut être négocié.

Il nécessite une ambiance de travail conviviale, mais aussi le respect de contrats clairs.

Si le manager n'est pas sincère, le mode M3 peut glisser vers un mode manipulateur, à savoir, présenter sous une esthétique participative ce qui est du management persuasif.

M4 Mode délégitif

Ce mode de management ne doit pas dériver en laisser-aller ou en abandon.

Le manager doit rester disponible pour apporter un appui.

Si le niveau d'autonomie n'est pas suffisant, ce mode de management peut aboutir à des dérives importantes.

Il exige du manager une bonne lucidité sur sa capacité à faire confiance et à prendre des risques.

Attention au style de management qui juxtapose simplement M1 + M4, sans faire vivre la progression par M2 M3 qui nécessite des comportements relationnels.

Les facteurs influents

Le style de management adopté est influencé par plusieurs facteurs.

Le management situationnel met l'accent sur une composante essentielle de la situation : l'autonomie du collaborateur. Notons que d'autres éléments entrent en ligne de compte dans une situation de travail :

- La culture collective et les habitudes de l'entreprise.
- Le style personnel des dirigeants qui a un effet induit sur la ligne hiérarchique.
- La nature de l'activité et les technologies employées : une chaîne de montage implique un management assez directif ; une activité de recherche et développement appelle un management délégitif.
- La pression de l'environnement et l'urgence entraînent des formes de management plus directives.
- Les nouvelles formes d'organisation (décentralisations, équipes responsables, management à distance, fonctionnement en réseau) impliquent un management délégitif et des collaborateurs autonomes).

Savoir s'adapter

Les questions qui se posent à vous :

Quel est mon style de management spontané ?

Vous avez probablement des préférences, des habitudes réflexes. Identifiez votre style spontané, celui que vous mobilisez plus volontiers.*

Comment s'adapter à chaque membre de l'équipe ?

Les membres de votre équipe n'ont pas tous le même niveau d'autonomie. Situez le niveau d'autonomie de chaque personne et adoptez un mode de management adapté à chacun. Faites varier votre style de management au lieu d'attendre que les autres s'adaptent à votre façon de faire.

Comment varier pour une même personne ?

Un membre de votre équipe n'a pas le même niveau d'autonomie selon les activités. Cette autonomie varie dans le temps. Repérez pour chacun, et pour différentes activités, quelle est son autonomie, quelle est votre pratique de management sur ce thème, comment faire varier votre mode de management ?

Quel objectif de progrès pour le collaborateur ?

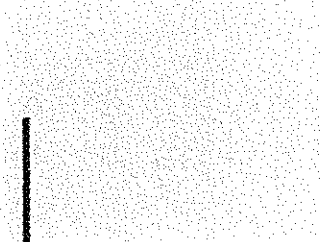
Quel objectif de progrès pour votre pratique de manager ?

* Voir le questionnaire proposé dans : D. Tissier, *Management situationnel*, INSEP CONSULTING Éditions.

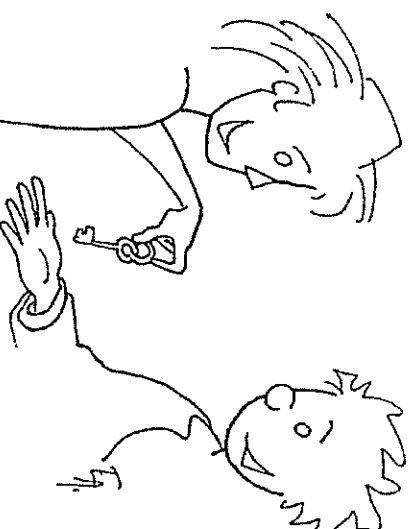
Exemple d'analyse pour un collaborateur

Pour un même collaborateur, vous adoptez un mode de management différent selon les activités, en fonction de son niveau d'autonomie pour chaque activité.

Principales missions	Autonomie	Mode à adopter	Mode actuel	Actions à entreprendre
Réaliser un travail techniquement conforme	A4	M4	M4	Conserver un management déléгатif
Fournir les services prévus dans les délais requis	A3	M3	M4	Organiser une action d'amélioration
Assurer les relations avec les clients	A2	M2 M3	M4	Faire prendre conscience du besoin par du feed-back
Gérer l'activité avec les logiciels	A1	M1 M2	M3	Prévoir un entretien de recadrage et un plan de formation



4. Comment développer l'autonomie professionnelle ?



Pour une efficacité à long terme

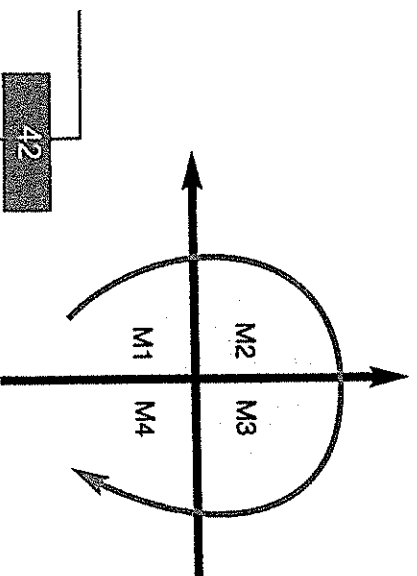
Le management situationnel distingue une efficacité immédiate et une efficacité à long terme.

Pour être efficace à court terme, il faut adopter le mode de management correspondant au niveau d'autonomie de la personne :

A1 → M1
A3 → M3
A2 → M2
A4 → M4

Pour être efficace à long terme, il faut favoriser le développement de l'autonomie. Cela implique un mode de management légèrement décalé, pour tirer le collaborateur vers le haut et le faire grandir :

A1 → M1-M2
A2 → M2-M3
A3 → M3-M4
A4 → M4



Cette inflexion dans le mode de management conduit le responsable à adopter une position basse et à ne pas donner toutes les réponses aux questions qu'on lui pose : « *Qu'en pensez-vous vous-même ?* », « *Que pensez-vous qu'il faut faire ?* », « *Cela, c'est votre responsabilité ; à vous de décider* », « *Je vous propose de le prendre en main vous-même* » ...

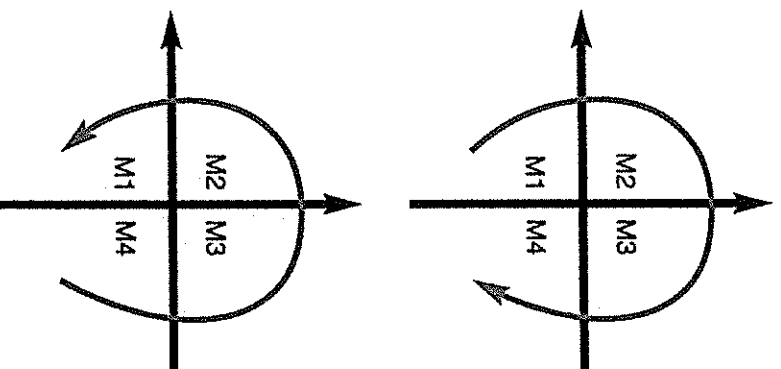
Quelques principes

L'autonomie d'une personne se développe progressivement. Le mode de management *délegatif* a vocation à se généraliser, mais les autres modes de management restent nécessaires pour accompagner la progression.

Les styles de management *directif* et *persuasif* sont des étapes nécessaires ; ils ne doivent pas devenir des styles permanents.

Il est plus facile de faire évoluer le mode de management dans le sens M1 M2 M3 M4, que dans le sens inverse qui est souvent mal vécu. Mais il peut être nécessaire de faire des régressions temporaires quand la situation l'exige (par exemple passer de M3 en M2 ou de M2 en M1).

Le cycle progressif M1 M2 M3 M4 se développe sur la durée, avec le développement de l'autonomie du collaborateur. Mais le mode de management peut évoluer au cours d'un entretien de management, en fonction de la tournure que prend l'entretien (voir les pages suivantes 44 et 45).



Pour le développement de l'autonomie des personnes, voir aussi les livrets de cette collection
BASIC : D. Noyé, *Déléguer et responsabiliser* ; D. Noyé, *Coacher vos collaborateurs*.

Progression au cours d'un entretien

Le mode de management est amené à évoluer au cours même d'un entretien professionnel.

Il est important de distinguer deux sortes d'entretiens de management. L'entretien sur l'initiative du manager et l'entretien sur l'initiative du managé.

Entretien sur l'initiative du manager. Le manager a une demande à faire, ou il doit communiquer une information dérangeante, ou encore recadrer la façon de travailler qui ne convient pas.

Pour ce type d'entretien, il est recommandé de poser d'abord le non-négociable dans un mode M1-M2 ; puis, ayant posé ce cadre, d'adopter le registre participatif M3 pour discuter de ce que l'on va faire. Si tout se passe bien, l'entretien se termine en M4, délégatif. Mais si le managé n'a pas une position coopérative, le manager peut être conduit à reprendre un mode persuasif M2, et même à conclure en mode directif M1 s'il le faut.

Certains échanges sont provoqués sur l'initiative du managé : il a un problème dont il veut parler, une demande à faire, ou il veut faire part d'une inquiétude ou d'un mécontentement.

Quand le manager a l'initiative

Dans ce cas, le manager doit adopter au début de l'entretien le mode Participatif M3. Il s'agit avant tout d'écouter, de questionner, de comprendre. Ensuite, les 2 personnes réfléchissent à une suite à donner (M3). Si un accord se dégage, l'entretien peut se conclure sur le mode M4, délégatif. Mais si la position du manager n'est pas acceptable, l'entretien peut se terminer en mode M2, persuasif.

Une situation particulière : l'entretien annuel de performance et de progrès

Cet entretien provoqué par l'entreprise a vocation à être conduit de façon participative (M3). Plus le collaborateur est autonome et plus il joue un rôle actif en ayant préparé cette rencontre.

Dans la partie "bilan de l'année" de l'entretien, le collaborateur présente son analyse ; le manager est en M3 et il passe en M2 persuasif s'il n'est pas d'accord. Pour la partie "objectifs de l'année à venir" le manager est participatif M3 mais si des objectifs sont non négociables, il les explique en mode persuasif M2. Pour la partie "Compétences et orientation professionnelle", 3ème partie de l'entretien, dans l'idéal il faudrait être sur le registre délégatif M4 car le manager est en position d'aide à un collaborateur qui doit prendre en main son projet professionnel.

À faire - À éviter

À faire

Bien distinguer *conversation* et *entretien professionnel*. Un entretien a un but, un déroulement structuré, une conclusion en termes de suites à donner.

Pour développer l'autonomie professionnelle, il est nécessaire de passer par un relationnel fort (M2, M3) avec de l'écoute, du dialogue, de la concertation.

Prendre du recul, échanger avec vos collaborateurs sur votre mode de management et sur leurs réactions.

À éviter

Éviter les injonctions paradoxales du genre « soyez autonomes ».

Éviter de laisser du flou sur la frontière entre le négociable et le non-négociable.

Éviter d'adopter un style participatif pour finalement faire passer en force vos idées.

Éviter de rester durablement sur un mode persuasif M2 ; c'est une position transitoire.

Et votre propre manager ?

Vous avez vous-même un responsable hiérarchique qui a été nommé à ce poste en raison de ses mérites. Ces mérites sont grands mais vous avez décelé des occasions de progrès dans son management à votre égard. Que faire ?

Le management situationnel est aussi une grille d'analyse utile pour faire évoluer les relations avec votre propre manager. La marche à suivre est la suivante :

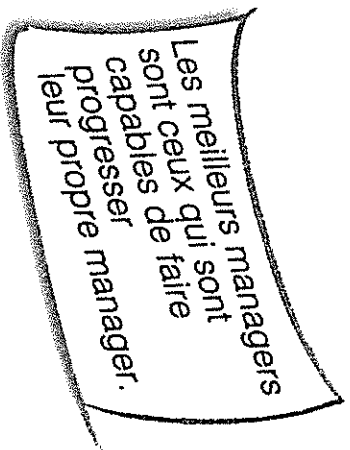
1) Vous lui faites lire ce livret sur le management situationnel afin de partager les mêmes repères. Vous lui proposez de prendre du recul pour examiner ensemble le type de relations managériales que vous avez l'un avec l'autre.

2) Vous mentionnez des situations précises qui méritent d'évoluer :

« Pour le plan d'action commercial vous me managez en M2 ; je suis maintenant en mesure de le définir avec vous et de le mettre en œuvre. Vous pourriez piloter en M3, voire M4 ».

« En ce qui concerne les négociations avec notre fournisseur X, j'ai besoin d'appui de votre part. Sur ce sujet, vous managez en mode déléguatif M4, que je trouve trop distant ».

3) Vous partagez vos perceptions et vous convenez d'une nouvelle façon de travailler ensemble.



Les meilleurs managers
sont ceux qui sont
capables de faire
progresser
leur propre manager.

Lectures complémentaires

Dominique Tissier, *Management situationnel*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001.

Jacques Piveteau, *Mais comment peut-on être manager ? (I)*, INSEP CONSULTING Éditions, 2002.

Paul Hersey, *The Situational Leader*, Warner Books, New-York, 1984.

Voir aussi dans cette collection BASIC :

P. Korda, *Réussir vos entretiens de management*

J.-L. Blondel, *Manager votre équipe*

B. Sivan, *Conduire vos entretiens d'appréciation*

D. Noyé, *Déléguer et responsabiliser*

J.-L. Blondel, *Former et fidéliser un nouveau collaborateur*

D. Noyé, *Coacher vos collaborateurs*.