

Les styles de management

Le management situationnel

1 Anne Hervéou Management
BBS 2016 2017 **BASIC**

Annie Hervéou, Management, 2016 & 2017

2

Que veut dire management situationnel



gettyimages
Adrian Pope

Annie Hervéou, Management, 2016 & 2017

3

Nos objectifs

Identifier son style naturel de management

Comprendre le management situationnel

S'approprier le management situationnel

Annie Hervéou, Management, 2016 & 2017

Les styles de Management/leadership

4

- Existe-t-il plusieurs styles de leadership et de management ? = concept de diriger les hommes, motiver, choisir des priorités...
- ✓ Organisation du travail (Taylor, Mayo...)
- ✓ Personnalité des meneurs (Lewin, Lippitt, White...)
- ✓ Blake et Mouton
- Management situationnel : kesako?

Anne Hervéau, Management, 2014 & 2017

Revenons sur quelques précurseurs

5

Lippitt et White (1975, 1978)

Trois types de leadership/management

- Leadership autoritaire
- Leadership démocratique ou participatif
- Leadership « laissez faire »

Anne Hervéau, Management, 2014 & 2017

Revenons sur quelques précurseurs

6

Likert (1903-1980): « les systèmes de management »

Quatre styles de leadership/management :

- Despotique
- Bienveillant
- Consultatif
- Participatif.

Anne Hervéau, Management, 2014 & 2017

7

Revenons sur quelques précurseurs

Blake et Mouton (1964) : « la grille managériale »

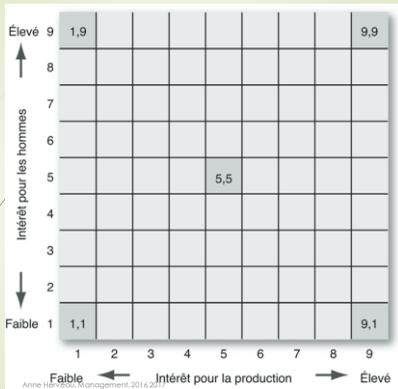
Analyse du comportement des leaders intégrant deux variables :

- l'intérêt porté aux hommes
- l'intérêt porté à la production

Résultat = tableau distinguant cinq types de leaders

Anne Hevbeau, Management, 2016 2017

8

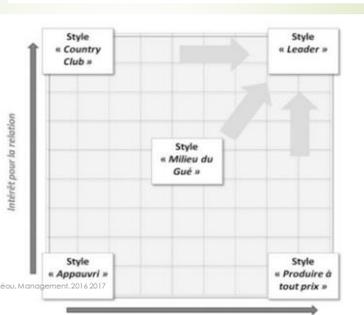
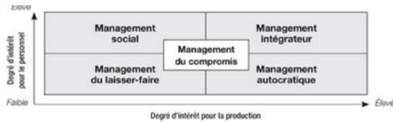


Hersey P., Blanchard K.H. et Johnson D.F. (2012)

© Pearson Education France

9

BLAKE ET MOUTON



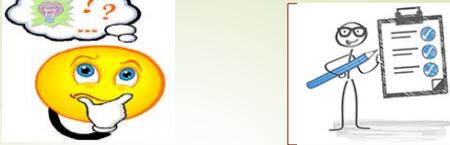
Hersey P., Blanchard K.H. et Anne Hevbeau, Management, 2016 2017 Johnson D.F. (2012)

10

Le management situationnel

Anne Hervéou, Management, 2014-2017

11



AUTODIAGNOSTIC

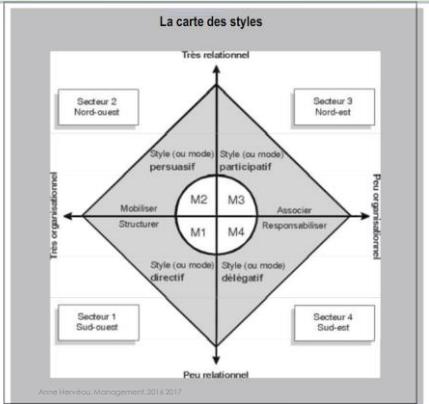


National geographic.com

Anne Hervéou, Management, 2014-2017

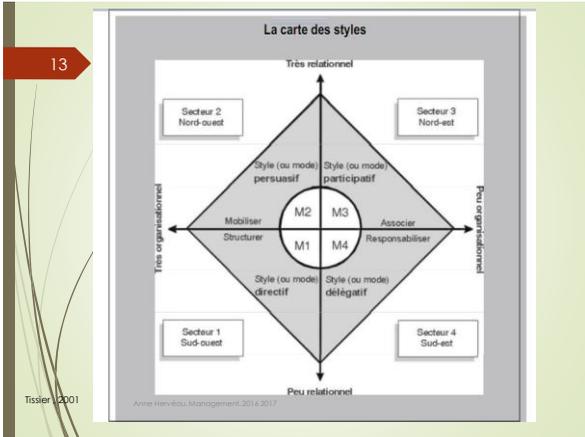
12

La carte des styles



Tissier, 2001

Anne Hervéou, Management, 2014-2017



Situational Leadership® : 4 styles

DIRECTIF (S1 : Telling)

- STRUCTURER
- Précis sur les résultats
- Précis sur la méthode
- Points de contrôle prévus à l'avance
- Centré sur le présent, le concret

PERSUASIF (S2 : Selling)

- MOBILISER
- Explique les causes des résultats
- Suscite les questions, la participation
- Donne de l'autonomie sur la méthode

← S : Style of management →

Anne Hervé, Management, 2014-2017

14

PARTICIPATIF (S3 : Participating)

- ASSOCIER
- Dialogue sur un pied d'égalité
- Assiste le collaborateur sur demande
- Prend en compte les idées

DELEGATIF (S4 : Delegating)

- RESPONSABILISER
- Définit les résultats attendus
- Définit la forme et le rythme du contrôle
- Aide indirecte par information
- Responsabilité partagée

← S : Style de management →

Anne Hervé, Management, 2014-2017

15

19 Styles de management et niveau de développement des collaborateurs

Le niveau de maturité professionnelle d'une personne ou d'une équipe s'évalue selon 3 termes :

- Le **type de situation** : objectif, mission, projet, activité...
- La **compétence** : niveau de professionnalisme (savoir, savoir-faire, savoir-être) + potentiel estimé
- L'**engagement** : bon vouloir, motivation, confiance en soi.

Management Basic - 2014

20 Quatre niveaux de maturité des collaborateurs .

- Est mature le collaborateur capable de s'autodiriger, dans sa tâche, assumer la responsabilité et étant motivé par ses propres résultats.
- Le degré de compétence dépend donc de la compétence et de l'intérêt pour le travail
 - D1 : maturité faible: les collaborateurs n'ont pas les connaissances nécessaires et sont peu motivés
 - D2: maturité moyen/faible: malgré un manque de connaissances, les collaborateurs sont motivés
 - D3: maturité moyen élevé: malgré les connaissances; mes collaborateurs sont peu motivés
 - D4: maturité élevé: les collaborateurs sont motivés et compétents

(Stern et al., 2013)
Annie Hervéau, Management, 2014 & 2017

21 Objectif d'un Manager/leader ?

- Accroître progressivement le niveau de maturité des collaborateur afin de :
développer leur **autonomie** dans le travail

Motivation

Compétence **Motivation/Engagement**

Annie Hervéau, Management, 2014 & 2017

22

Niveau d'autonomie du collaborateur

Sait très bien faire	Veut faire, adhère	Autonomie forte
Sait faire	Veut faire à sa façon, pose des conditions	Autonomie modérée
Ne sait pas bien faire	Veut plus ou moins faire	Autonomie faible
Ne sait pas faire (ou sait peu)	Ne veut pas faire	Autonomie très faible
Compétence	Motivation	Niveau d'autonomie

Anne Hervéou, Management, 2016 2017 Noyé, 2016

23

Grille de décodage

Niveau de développement des collaborateurs	Compétence	Engagement	Style Management
M1	· Faible	· Forte envie de faire · Motivation forte · Bon niveau de confiance en soi	S1 - Directif
M2	· Faible à modérée · A besoin d'accompagnement, de soutien	· Engagement bas · Manque de motivation	S2 - Persuasif
M3	· Modérée à forte	· Confiance variable dans ses capacités · Engagement et motivation fluctuantes selon degré de confiance en soi	S3 - Participatif
M4	· Forte · Bonne connaissance de son travail	· Fort · Confiant dans ses capacités · Parfois plus compétent que le manager	S4 - Délégatif

M : Maturity Level Anne Hervéou, Management, 2016 2017 Noyé, 2016

24

Modes de management adaptés aux collaborateurs

Situation du collaborateur, niveau d'autonomie (compétence + motivation)	Mode de management convenant à chaque niveau d'autonomie
Autonomie très faible : il ne sait pas et il ne veut pas	Management directif : structurer, donner des directives, contrôler
Autonomie faible : il ne sait pas et il voudrait bien	Management persuasif : mobiliser, expliquer, répondre aux questions, motiver.
Autonomie modérée : il sait mais il a des idées différentes de celles de son manager	Management participatif : associer, écouter, se concerter, négocier, construire ensemble.
Autonomie forte : il sait et il voit le besoin comme son métier	Management délégatif : responsabiliser, déléguer, accompagner

Anne Hervéou, Management, 2016 2017 Noyé, 2016

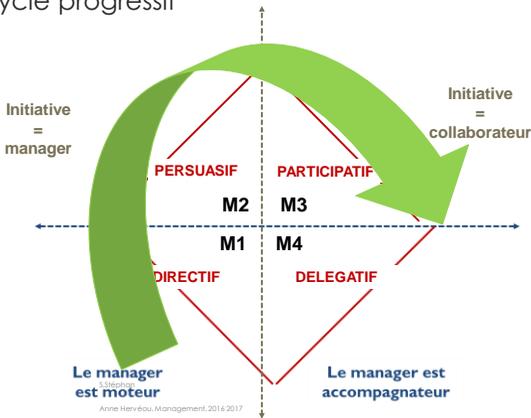
Exemples d'application

25

Niveau de développement des collaborateurs	Compétence	Engagement	Style Management	Exemple
M1	--	++	M1 - Directif	Jeunes débutants
M2	-	-	M2 - Persuasif	Postes pénibles, très faibles niveaux de qualification
M3	++	-	M3 - Participatif	Salariés avec beaucoup d'ancienneté, très compétents dans leurs domaines
M4	++	++	M4 - Délégatif	Cabinets d'expertise, startup...

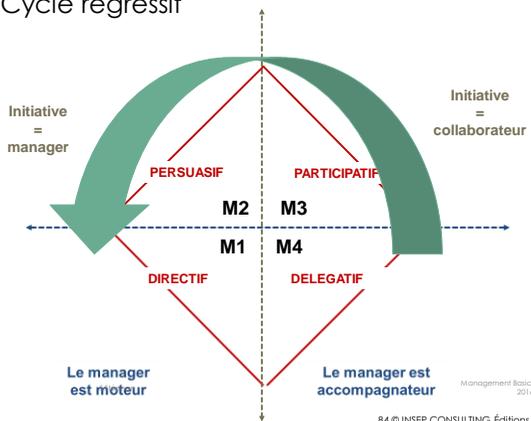
Annie HERVEAU, Management, 2016 2017

Cycle progressif



Annie Herveau, Management, 2016 2017

Cycle régressif



Management Basic 2016

R4 © INSEP CONSULTING Editions

28 Vers le leadership situationnel

► « Il n'existe pas de « bon » style de leadership : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation »

Hersey et Blanchard

Anne Hervéou, Management, 2016/2017

29 Retours sur le management situationnel

Efficace si

- Développement des collaborateurs
- Adapter, à un instant donné, le ou les styles requis par la situation
- Développer l'autonomie des collaborateurs et des équipes
- Créer les conditions propices au développement de cette autonomie

Tissier, 2001

Anne Hervéou, Management, 2016/2017

30

DEUXIEME DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE

Styles	Très efficace +4	Efficace +2	Inefficace -2	Très inefficace -4
Cas n°1	D	B	A	C
Cas n°2	C	A	D	B
Cas n°3	C	B	D	A
Cas n°4	D	C	A	B
Cas n°5	C	B	A	D
Cas n°6	B	D	C	A
Cas n°7	C	A	B	D
Cas n°8	A	D	C	B
Total 1				
Coefficient multiplicateur	+4	+2	-2	-4
Total 2				

Anne Hervéou, Management, 2016/2017

Document 8, Tissier, 2001

Bibliographie

- Hersey P. (1995), Le leader situationnel, Actualisation,
- Hersey P., Blanchard K.H. et Johnson D.E. (2012), *Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources*, 10th Edition, Prentice Hall,
- Micheau-Thomazeau S. et Thomas L. (2014), La boîte à outils de la motivation, Dunod
- Stern P. et Schoettl J. M. (2013) ,La boîte à outils du management, Dunod
- Tissier D. (2001), Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation, INSEP

Anne Hervéau, Management, 2016/2017
