

Dominique Tissier

MANAGEMENT situationnel

Vers l'autonomie
et la responsabilisation

NOUVELLE ÉDITION AUGMENTÉE

EYROLLES

DES POINTS DE REPÈRE ET UNE MÉTHODE POUR DÉVELOPPER L'AUTONOMIE DES PERSONNES ET DES GROUPES >>>

Il n'existe pas « un » bon style de management... et le bon manager est celui qui sait s'adapter aux situations et aux personnes qu'il rencontre.

Le management situationnel est une méthode permettant au manager de prendre du recul par rapport à ses pratiques, à être plus souple et plus en accord avec son environnement. Il donne un cadre pour construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes.

Le principe est simple, mais l'enjeu est de taille. Cette nouvelle édition augmentée d'un classique du management a pour ambition de permettre à chaque manager :

- > d'adopter les modes de management les plus appropriés en prenant en compte la variété des situations ;
- > de tracer un chemin vers le management collaboratif et responsabilisant correspondant au besoin « d'agilité » actuel ;
- > de construire une posture nouvelle, à partir de son expérience et de sa perception du monde digital connecté.



Dominique Tissier est ingénieur des Mines et diplômé en psychologie. Il a été responsable de la Direction de Développement du Groupe Michelin jusqu'en 2015. Il est aujourd'hui intervenant associé à l'EDHEC dans le cadre de l'Advanced Management Programme et de Programmes Corporate et Fellow de la chaire Innovation et Transformation Permanente. Il est expert et journaliste auprès du groupe AEF/Arcaneo pour la construction et l'animation des congrès HR, LTD, ETI, DSI. Il est aussi conférencier et consultant auprès de dirigeants et d'équipes dirigeantes d'entreprises. Il est lauréat en 2014 du « Trophée du Capital Humain » décerné par *Le Monde/HEC* pour son action chez Michelin.

Management situationnel

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
© Insep éditions, 1988 pour la première édition
ISBN : 978-2-212-56593-5

Dominique Tissier

Management situationnel

Vers l'autonomie et la responsabilisation

Nouvelle édition augmentée

EYROLLES

A horizontal line with a small grey circle in the center, positioned below the publisher's name.

Mes remerciements vont:

À Jacques Piveteau qui a su ouvrir la voie,

*À tous ceux qui, dans l'équipe d'Insep Consulting,
ont développé le management situationnel,
en particulier Étienne Verne et Joëlle Levy Berger*

*À Dominique Genelot et Didier Noyé
pour leur lecture attentive et clairvoyante.*

Table des matières

Préface.....	13
--------------	----

CHAPITRE 1 – LE MANAGEMENT SITUATIONNEL, TOUJOURS D’ACTUALITÉ

Pourquoi cette longévité et cette pertinence aujourd’hui ?.....	16
Le management situationnel et les autres méthodes de management	18
Le management situationnel, un cadre de référence plutôt qu’un modèle	21
Le management situationnel et les générations Y et Z.....	22
Management situationnel et leadership	24
Les travaux consacrés aux leaders	25
<i>Les travaux portant sur les qualités des leaders</i>	25
<i>Les travaux qui portent sur « le leader comme héros »</i>	26
<i>Les études sur « l’après-héros »</i>	27
Gouverner dans la durée.....	28
Le management situationnel au quotidien	31
Ce que propose ce livre	32

QUESTIONNAIRE :
ÊTES-VOUS UN MANAGER SITUATIONNEL ?

Cas numéro 1 : répondre aux demandes	36
Cas numéro 2 : « 15 % »	37
Cas numéro 3 : les terminaux portables	38
Cas numéro 4 : un projet ambitieux	39
Cas numéro 5 : la troisième réunion	40
Cas numéro 6 : un jeune collaborateur	41
Cas numéro 7 : l'influence du climat ?	42
Cas numéro 8 : une crise	43
Quel dépouillement ferons-nous de vos réponses ?	44

CHAPITRE 2 – LA CARTE DES MODES DE MANAGEMENT

Mon management, une affaire de tempérament ?	45
<i>Les quatre modes de management</i>	48
<i>Le secteur 1 Structurer/piloter</i>	51
<i>Le secteur 2 Dynamiser/entraîner</i>	53
<i>Le secteur 3 Associer/faire collaborer</i>	56
<i>Le secteur 4 Responsabiliser/déléguer</i>	65

PREMIER DÉPOUILLEMENT :
ÊTES-VOUS UN MANAGER SITUATIONNEL ?

Dépouillement du questionnaire	76
Analysez maintenant vos résultats	76
Les dominantes : analyse des modes mixtes	78
<i>Les secteurs voisins</i>	78
<i>Les secteurs « croisés »</i>	80
La « dominante » idéale	81

CHAPITRE 3 – LES VOIES DE L'AUTONOMIE. COMMENT ADAPTER LE MODE AUX SITUATIONS

Comment l'autonomie vient à l'homme?	84
<i>Étape 1: comment s'acquièrent les conduites autonomes</i>	
<i>dès la petite enfance</i>	85
<i>Étape 2 de l'acquisition de l'autonomie: la socialisation</i>	86
L'autonomie dans l'organisation, dans l'entreprise	89
<i>Le cas du « nouveau venu »</i>	90
<i>Évaluer l'autonomie professionnelle de tous</i>	
<i>pour mieux accompagner</i>	91
Le triangle de l'autonomie:	
les principes du management vers l'autonomie croissante	96

CHAPITRE 4 – LES CYCLES DE MANAGEMENT : LA PERSONNE, L'ÉQUIPE

Le cycle de la personne.....	101
<i>Le cycle progressif</i>	103
<i>Le cycle régressif</i>	109
Le cycle de l'équipe.....	112
<i>Autonomie 1</i>	114
<i>Autonomie 2</i>	115
<i>Autonomie 3</i>	117
<i>Autonomie 4</i>	118

SECOND DÉPOUILLEMENT : ADAPTATION DU MODE

À L'AUTONOMIE DES INDIVIDUS ET DES GROUPES

Quelques rappels sur l'autonomie des équipes.....	123
Analyse des réponses au questionnaire.....	123
<i>Cas n° 1</i>	123
<i>Cas n° 2</i>	124
<i>Cas n° 3</i>	124
<i>Cas n° 4</i>	125
<i>Cas n° 5</i>	125
<i>Cas n° 6</i>	126
<i>Cas n° 7</i>	126
<i>Cas n° 8</i>	126

CHAPITRE 5 – COMMENT ÉVALUER L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE EN SITUATION

Dialogue.....	128
Analyse du dialogue	130
<i>Première phase</i>	130
<i>Deuxième phase</i>	131
<i>Troisième phase</i>	133
<i>Quatrième phase</i>	137
Conclusion	139

INTERMÈDE SOUS FORME DE DIALOGUE	141
---	------------

CHAPITRE 6 – METTRE EN ŒUVRE : POUR DEVENIR UN MANAGER SITUATIONNEL

Partir d'un autodiagnostic ou, mieux, d'un diagnostic partagé	145
Se donner un but à moyen terme	146
S'occuper de chacun : le contrat annuel	147
<i>Passez un contrat annuel</i>	147
<i>Calibrez les missions dans une perspective de développement, en lien avec l'entretien professionnel</i>	147

GUIDE D'AUTODIAGNOSTIC : QUELLES SONT VOS PRATIQUES MANAGÉRIALES ?

À quoi sert ce guide ?	149
Comment l'utiliser ?	150
Feuille de synthèse.....	160

CHAPITRE 7 – CONDUIRE LE DÉVELOPPEMENT DES MANAGERS À PARTIR DU MANAGEMENT SITUATIONNEL

Option 1 : profitez des changements, provoquez-les pour accélérer le processus	162
Option 2 : profitez des insatisfactions en cours, des tensions pour faire évoluer le management	163
<i>Établissez un diagnostic</i>	163
<i>Définissez des lignes de progrès</i>	164
<i>Définissez les points d'ancrage</i>	164

LIENS WEB ET BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE ET SÉLECTIVE

Liens web	167
Bibliographie commentée et sélective	168
<i>Parmi les pionniers, l'incontournable Peter Drucker</i>	168
<i>Le management situationnel</i>	169
<i>L'école française</i>	170
<i>Livres portant sur la partie M1 (organiser, structurer)</i>	171
<i>Livres portant sur la partie M2 (dynamiser, entraîner)</i>	171
<i>Livres portant sur la partie M3 et les approches collaboratives..</i>	173
<i>Livres portant sur la partie M4 et la responsabilisation</i>	174
<i>Livres portant sur le développement des équipes</i>	174
<i>Regards d'hommes d'expérience</i>	175
Index	177

Préface

J' aime ce livre pour deux raisons.

En premier lieu, il est un hommage et l'expression d'une fidélité à notre ami Jacques Piveteau, prématurément disparu en 1986. Dès la fin des années 1970, Jacques avait développé à Insep Consulting le concept de management situationnel, en élargissant et en approfondissant des travaux américains et canadiens.

Ce travail a trouvé tout son sens et sa cohérence dans l'idée que l'efficacité passe par le développement de l'autonomie des personnes.

Dominique Tissier, en collaboration avec Joëlle Lévy Berger, Étienne Verne et une équipe de consultants d'Insep Consulting ont continué avec bonheur cette recherche. On ne pouvait imaginer meilleur hommage à Jacques Piveteau.

En second lieu, j'aime ce livre pour sa pertinence, sa justesse de ton et son utilité.

Il est pertinent en ce sens qu'il répond à la difficulté rencontrée par les responsables actuellement : adapter leur mode de management à l'individualisation et à la complexité croissantes de nos sociétés et de nos organisations.

Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, le phénomène d'individualisation et d'éclatement des valeurs est un fait. On ne peut plus faire appel, pour motiver des individus, aux grands idéaux

qui mobilisaient naguère le plus grand nombre. Pour prouver son efficacité, le management doit se personnaliser.

À l'individualisation se combine la complexification de la société en général et des entreprises en particulier. L'imprévisibilité des événements, l'extraordinaire imbrication des causalités, l'emballlement des technologies, la mondialisation des phénomènes rendent nos organisations humaines de plus en plus difficiles à gouverner.

La meilleure réponse à cette complexité de la gouvernance consiste sans doute à mettre un maximum de personnes en état de réagir localement pour le meilleur intérêt de l'ensemble auquel elles appartiennent. Pour cela, il convient de développer leur autonomie. C'est l'un des objectifs du management situationnel.

Pertinent dans sa réponse à des préoccupations très actuelles, ce livre sait néanmoins garder un ton juste. Il ne prétend pas à l'universalité. Il s'intéresse seulement aux situations les plus fréquemment rencontrées par les responsables en charge de management des personnes : conduire des entretiens professionnels, fixer des objectifs, animer une équipe, maintenir un engagement, développer des compétences.

Je pense enfin que cet ouvrage sera utile. Les managers auxquels il s'adresse n'y trouveront pas les exhortations habituelles sur les vertus du management collaboratif, mais des techniques précises pour analyser les situations auxquelles ils sont confrontés et pour faire progresser calmement, mais sûrement, l'engagement et la compétence de leurs collaborateurs.

Je souhaite au lecteur de partager le sentiment d'optimisme raisonné que j'ai éprouvé moi-même au fil de ces pages.

Dominique Genelot
Ancien président d'Insep Consulting¹

1. Insep Consulting est devenu en 2009 Bernard Julhiet Talent Management.

LE MANAGEMENT SITUATIONNEL, TOUJOURS D'ACTUALITÉ

Au risque de surprendre certains, le management situationnel est aujourd'hui bien vivant. Il trouve des échos dans le monde entier, auprès de tous les publics de managers, nouvellement nommés ou expérimentés, responsables d'une petite ou d'une grande équipe, en mode « hiérarchique » ou en mode « transverse », en « présentiel » ou à distance...

Dirigeant d'un hôpital, d'une activité industrielle, manager d'une activité de service, responsable d'un domaine métier dans une organisation, d'une filiale, d'une entité... c'est à tous les niveaux des organisations et dans tous les domaines que le management situationnel a été mis en œuvre avec beaucoup de succès.

J'ai personnellement eu l'occasion de mettre en place cette approche réaliste et efficace avec mes propres équipes, et de la déployer pour

tous les managers dans les entreprises pour lesquelles j'ai eu pour mission de construire les parcours de « développement des managers » au cours des trente dernières années : Aérospatiale (devenu EADS) et Michelin. J'ai pu constater son excellente acceptabilité auprès de managers de tous niveaux et de tous pays, du Brésil à la Chine, de l'Espagne à la Pologne.

Pourquoi cette longévité et cette pertinence aujourd'hui ?

Le management situationnel est « intemporel » parce qu'il ne propose pas une panacée, un remède miracle, une nouvelle mode de management. Il donne un cadre précis pour mettre en mouvement une entreprise, un secteur, et construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes. Le principe est simple, mais l'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit pour chaque manager :

- ➔ d'évaluer les situations qu'il rencontre pour adopter les modes de management les plus appropriés, sans en privilégier un plus qu'un autre, en reconnaissant que des situations variées appellent des modes de management variés ;
- ➔ de tracer cependant un chemin vers le management collaboratif et responsabilisant qui est aujourd'hui clairement attendu des personnes dans les entreprises, et qui correspond au besoin « d'agilité » des organisations, c'est-à-dire de plus d'initiative, de responsabilité et de succès collectif.

Plus largement, les organisations aujourd'hui, et particulièrement les entreprises, sont dans une étape de recherche, d'expérimentation pour :

- ➔ accroître la vitesse et l'innovation pour obtenir les résultats, développer des produits/services nouveaux ;
- ➔ réaliser une entrée réussie dans le monde digitalisé qui impacte directement les stratégies business, les modes de vente et de distribution, les attitudes des clients... mais suscite aussi dans