

Management Situationnel.

Ce type de management provient des travaux de *Kenneth Blanchard* et *Paul Hersey*.

Le principe repose sur le fait d'adapter son style de management au niveau d'autonomie de son ou ses collaborateurs.

Le management situationnel démarre toujours par le diagnostic d'autonomie avec 2 dimensions :

- La compétence, le savoir-faire
- La motivation, l'engagement, l'envie

En fonction de cette autonomie du collaborateur, le manager modifie son comportement :

- Plus ou moins centré sur la tâche
- Plus ou moins centré sur la relation

Le manager doit donc examiner 2 dimensions chez son collaborateur, afin d'identifier le mode de management adéquat :

1. Sa compétence : est-il compétent pour ce qui lui est demandé de faire ? produit-il ce que j'attends de lui ? La compétence ici est définie comme la capacité à délivrer les résultats attendus.
2. Sa motivation : A-t-il envie de faire ce que je lui demande ? Faut-il le pousser ?

COMPÉTENCE		MOTIVATION		AUTONOMIE
Sait très bien faire	+	Veut faire, adhère	=	Autonomie 4
Sait faire		Veut faire à sa façon, Pose des conditions		Autonomie 3
Ne sait pas très bien faire		Veut plus ou moins faire		Autonomie 2
Ne sait pas faire		Ne veut pas faire, réticent		Autonomie 1

Savoir-faire + Vouloir faire = Autonomie

Déterminer le niveau d'autonomie

Sur base de ces 2 critères, 3 grands cas de figure se présentent :

- Haut niveau d'autonomie (A4) collaborateur sait faire et a envie de faire ce qu'on lui demande
- Peu ou pas d'autonomie (A1) collaborateur ni motivé ni compétent
- Cas le plus fréquent : collaborateur présente un mix des 2 situations :
 - a. Il est motivé mais peu compétent
 - b. Il est compétent mais peu motivé

Comme l'autonomie est la combinaison des 2, c'est le facteur le plus bas qui détermine le niveau d'autonomie.

L'autonomie n'est pas une caractéristique intrinsèque de la personne, elle est variable selon les tâches et les moments.

- Une même personne n'a pas le même niveau d'autonomie sur tous les sujets ni à tous les moments
- Elle peut conserver son niveau de compétence mais baisser en motivation

Exemple : un commercial peut être très autonome sur la négociation mais peu sur la gestion administrative de ses clients.

NB 1 : Compétence et motivation sont évolutives dans le temps, l'autonomie n'est pas une donnée statique, attribuée une fois pour toutes : **l'influence du manager est importante.**

NB 2 : Il n'y a pas de mode de management meilleur qu'un autre. Le bon mode est le mode adapté à la situation du collaborateur, donc au diagnostic d'autonomie.

A court terme, il faut adopter un mode de management calé sur le niveau d'autonomie de son collaborateur et **à moyen terme** : il faut avoir un mode de management légèrement décalé vers le haut.

4 cas de figure :

CAS 1 : Autonomie faible (A1) : management directif M1 à adopter

Le but est de cadrer le collaborateur : le manager est directif, il ne doit pas passer beaucoup de temps avec le collaborateur, il doit :

- Définir les missions du collaborateur et les activités à réaliser
- Fixer les objectifs en notifiant les échéances et les résultats attendus
- Donner des instructions claires
- Suivre précisément l'atteinte des résultats
- Valoriser les résultats obtenus

CAS 2 : Autonomie croît (A2) : manager accroît le temps passé à expliquer (M2)

Le manager consacre toujours du temps à cadrer et suivre l'action mais il consacre aussi du temps à expliquer les choses Son but est de mobiliser son collaborateur ; il doit :

- Expliquer le raisons de ses choix, les enjeux, les finalités
- Susciter la discussion, développer les échanges
- Transférer son savoir-faire
- Répondre aux questions, vérifier s'il a bien compris
- Et toujours valoriser les réussites

CAS 3 : Autonomie croît encore (A3) : manager peut lâcher la partie technique et consacrer son attention à associer le collaborateur aux décisions

A ce stade, le manager doit utiliser au max les techniques participatives. Le collaborateur est assez autonome pour qu'il ne soit plus recadré techniquement. Il est motivé et largement capable de le faire. Le manager doit :

- Consacrer du temps à l'écoute
- Multiplier les occasions de travailler en commun
- Veiller à la qualité de la communication et des échanges au sein de l'équipe
- Associer ses collaborateurs à la prise de décision
- Négocier les objectifs et laisser le choix des moyens

CAS 4 : Autonomie au max (A4) où le manager peut lâcher la partie technique et espacer les contacts

Stade idéal pour un manager, qui dispose de collaborateurs autonomes. Le manager doit :

- Confier des mission et objectifs à fort enjeu
- Laisser le choix des moyens et méthodes
- Se concentrer sur les missions à plus fort enjeu
- Favoriser les échanges avec l'environnement de l'équipe

Le négociable VS Le non-négociable

Management Directif – Management Explicatif	Management Participatif – Management Délégatif
Domaine du non négociable	Domaine du négociable
Le manager parle, les collaborateurs écoutent	Le manager écoute beaucoup, les collaborateurs parlent
Le manager structure, organise	Le manager encourage la participation et responsabilité
Il développe l'autonomie de ses collaborateurs	Le collaborateur développe son autonomie
Il consulte avant de décider , mais décide seul	Le manager fait participer à la décision, négocie, arbitre
Le collaborateur est tiré par le manager	Le manager est poussé par le collaborateur