

Consulting Centre

www.consulting-centre.com



**Conseil
Formation
Accompagnement**

MANAGEMENT

Savoir adapter son style de management

Philippe Boissenot

CCREEL 15/02/07

Situation 1

- La performance de votre groupe a baissé durant les derniers mois. Les membres de l'équipe semblent ne plus se soucier d'atteindre les objectifs. Il vous a fallu continuellement leur rappeler de tenir les délais. Dans le passé, la redéfinition des rôles a permis d'améliorer la situation.
- Vous pourriez :
 - A : laisser le groupe définir sa propre orientation.
 - B : tenir compte des recommandations du groupe, mais faire en sorte que les objectifs soient atteints.
 - C : redéfinir les objectifs et contrôler les résultats soigneusement.
 - D : permettre au groupe de participer à la définition des objectifs, mais ne pas exercer de pression.

Situation 2

- Vous êtes nommé responsable d'une unité de travail qui était auparavant dirigée de façon très efficace. Votre prédécesseur avait un style très directif. Vous souhaitez maintenir la productivité mais vous aimeriez humaniser quelque peu les rapports de travail.
- Vous pourriez :
 - A : faire tout son possible pour que le groupe sente qu'on a besoin de lui.
 - B : insister sur l'importance des délais et du travail à accomplir.
 - C : être attentif mais ne pas intervenir.
 - D : faire participer le groupe aux décisions mais contrôler régulièrement pour que les objectifs soient atteints.

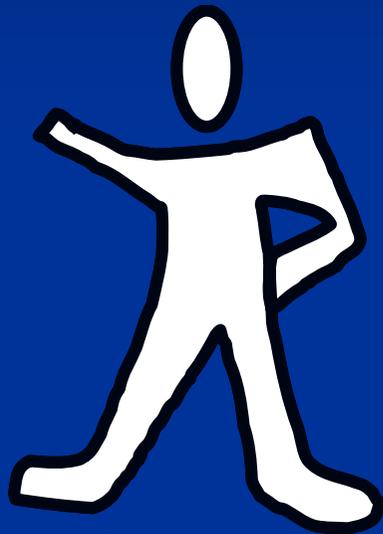
Situation 3

- Vous venez d'être nommé dans une nouvelle fonction. Votre prédécesseur s'occupait assez peu des affaires du groupe. Votre groupe semble avoir correctement fait son travail. Les relations dans le groupe sont bonnes.
- Vous pourriez :
 - A : faire le nécessaire pour amener ses collaborateurs à travailler selon une ligne bien définie.
 - B : permettre aux collaborateurs de participer aux décisions et encourager les bonnes initiatives.
 - C : discuter avec le groupe des résultats passés et examiner le besoin de changement.
 - D : continuer à laisser le groupe travailler tout seul.

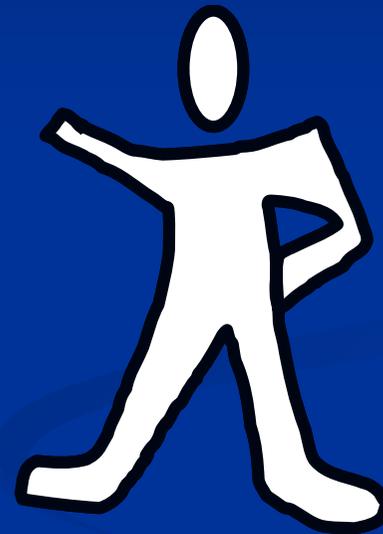
Situation 4

- Un changement important doit être fait dans votre service. Vos collaborateurs sont capables et ils se sont toujours montrés à la hauteur de la tâche dans le passé. De plus ils comprennent les besoins qui motivent ce changement.
- Vous pourriez :
 - A : inviter l'équipe à participer à la mise en oeuvre du changement, sans exercer trop de pression.
 - B : annoncer les changements et les mettre en oeuvre en contrôlant soigneusement.
 - C : laisser l'équipe déterminer ses propres orientations.
 - D : tenir compte des recommandations du groupe mais diriger le changement.

Relation entre Manager et Collaborateur



MANAGER :
Comportement



COLLABORATEUR :
Maturité

1. Comportement du Manager

- Quand vous êtes en contact avec vos collaborateurs ou toutes autres personnes, ils sont influencés par les différents types de comportement que vous adoptez :
 - Comportement centré sur la tâche
 - Comportement centré sur la relation

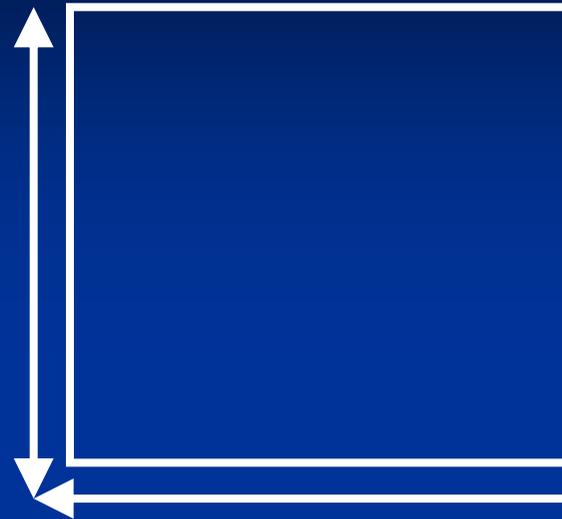
Manager Centré sur la Tâche / Relation

- Facilitation
- Écoute
- Dialogue
- Coaching



Comportement
centré sur la
relation +/-
soutien

(Haut)



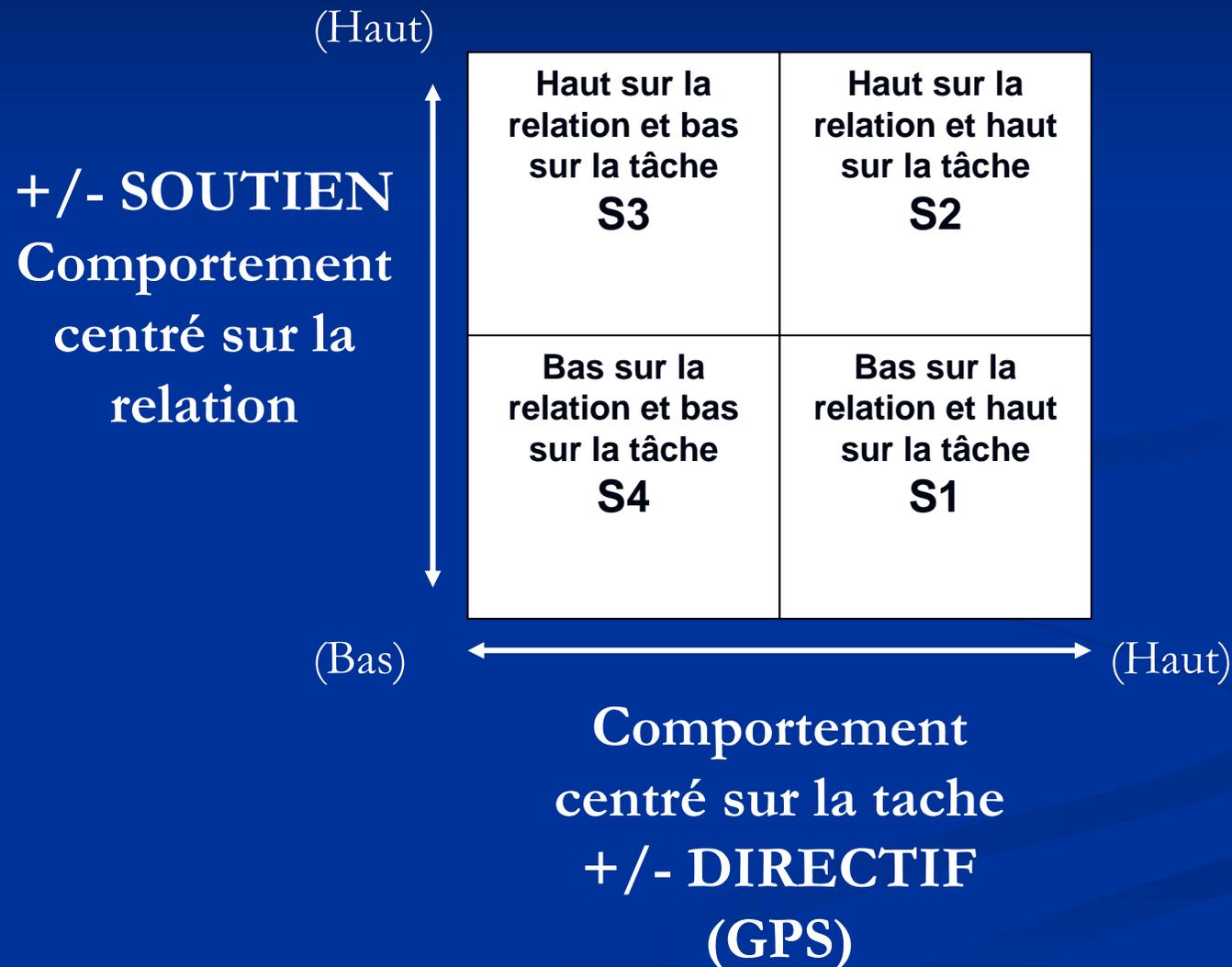
(Bas) Comportement centrés
sur la tâche : +/-
directif

Les 2 types de
comportement sont
indépendants



- Quoi faire
- Où le faire
- Quand le faire
- Comment le faire
- Qui doit le faire

Manager Centré sur la Tâche / Relation



Exercice préliminaire :

- **Quand je dirige les autres, je**
 - **Exemple 1 :** "Quand je dirige les autres, je dis précisément à mes collaborateurs ce que j'attends qu'ils fassent, comment ils doivent le faire sans trop faire de relationnel."
 - **Exemple 2 :** "Je discute avec mes collaborateurs avant de prendre une décision puis les laisse choisir comment faire."

Haut sur la relation et bas sur la tâche S3 Exemple 2	Haut sur la relation et haut sur la tâche S2
Bas sur la relation et bas sur la tâche S4	Bas sur la relation et haut sur la tâche S1 Exemple 1

2. Maturité du Collaborateur

- Dès que vous demandez à une personne de réaliser une tâche, il faut que vous évaluiez son niveau de maturité par rapport à cette tâche ou action :
 - La personne a-t-elle les compétences nécessaires pour réaliser cette action ?
 - La personne est-elle motivée, sûre d'elle, confiante pour s'investir sur cette action ?

a. La Compétence

Savoir

COMPETENCE

Savoir-Faire

Savoir faire technique

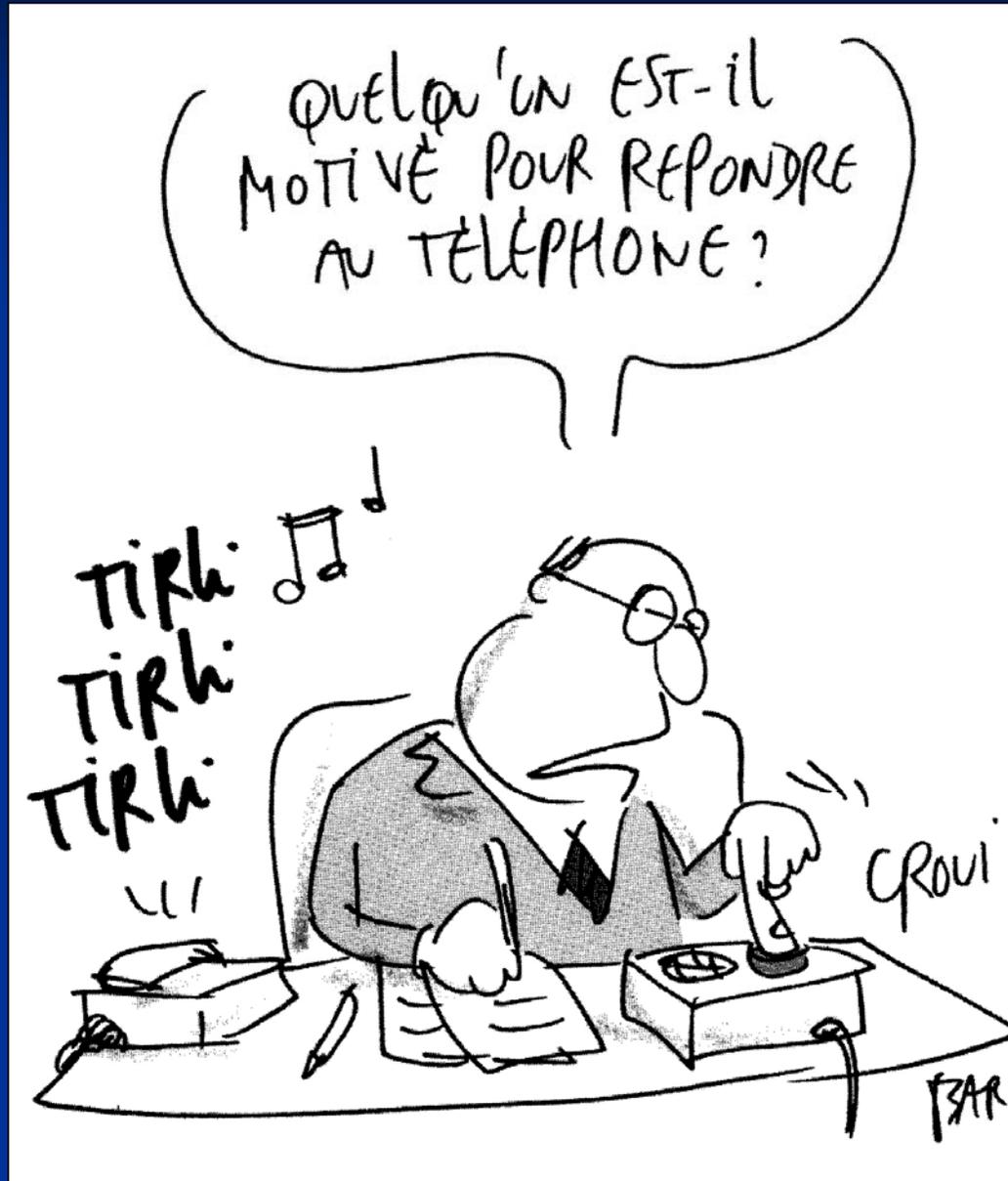
Tour de main

Savoir-Etre

Attitude

Comportement

b. La Motivation



La motivation c'est quoi ?

-
-
-
-
-
-
-

La motivation c'est quoi ?

- Le plaisir
- La passion
- Nos envies qui nous incitent à agir
- C'est un moteur qui fait avancer de l'avant
- ...



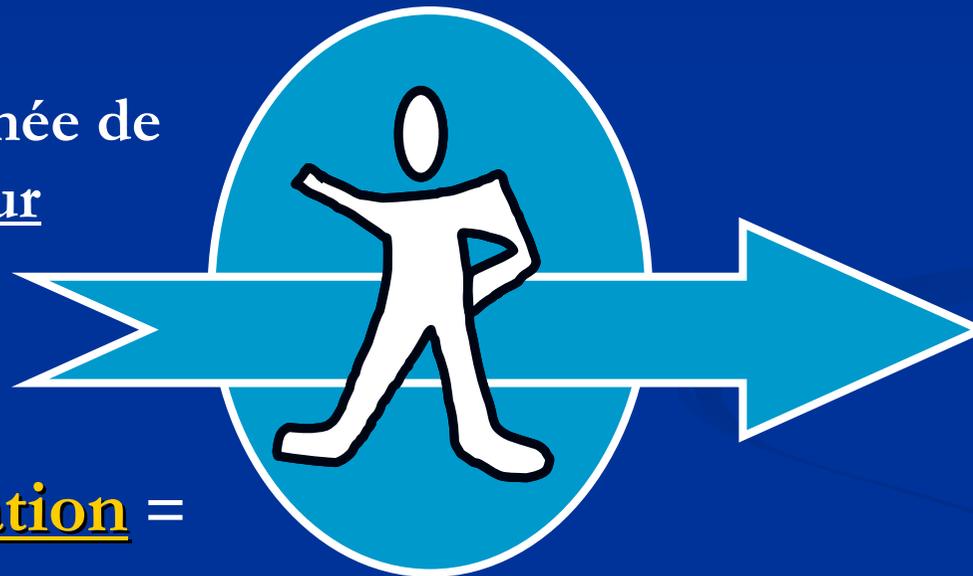
Pourquoi ce plaisir ?

Qu'est-ce que la motivation

■ Motivation : « qui met en mouvement »

Motivation =

Action
déclanchée de
l'intérieur



Stimulation =

Action
déclanchée de
l'extérieur

Satisfaction =
Sentiment de
plaisir =
indicateur de la
motivation

Maslow et les moteurs de motivation

« les besoins élémentaires sont organisés selon une hiérarchie où certains besoins sont prioritaires et doivent être satisfaits avant que d'autres besoins deviennent prédominants ».

Réalisation de soi : Croissance et développement de son potentiel

Estime : reconnaissance des efforts, compliments sincères, statut, prestige social

Appartenance : être respecté, sentiment de participation, bonnes relations de travail

Sécurité : protection, garantie de l'emploi

Physiologique : air, nourriture, logement, salaire



Motivation Herzberg

Facteurs caractérisant
1844 événements liés au travail
ayant engendré un mécontentement extrême

Facteurs caractérisant
1753 événements liés au travail
ayant engendré une satisfaction extrême

Fréquence en pourcentage
50% 40 30 20 10 0 10 20 30 40 50%

**Facteurs d'hygiène ou Extrinsèque
MECONTENTEMENT**

**Facteurs moteurs ou Intrinsèque
MOTIVATEURS**

Politique et administration
de l'entreprise

Superviseur

Relation avec le supérieur

Conditions de travail

Salaire

Relations avec les collègues

Vie personnelle

Relations avec les subordonnés

Statut

Sécurité

Accomplissement

Reconnaissance

Travail proprement dit

Responsabilité

Avancement

Développement

Ensemble de facteurs
contribuant au
mécontentement
dans le travail

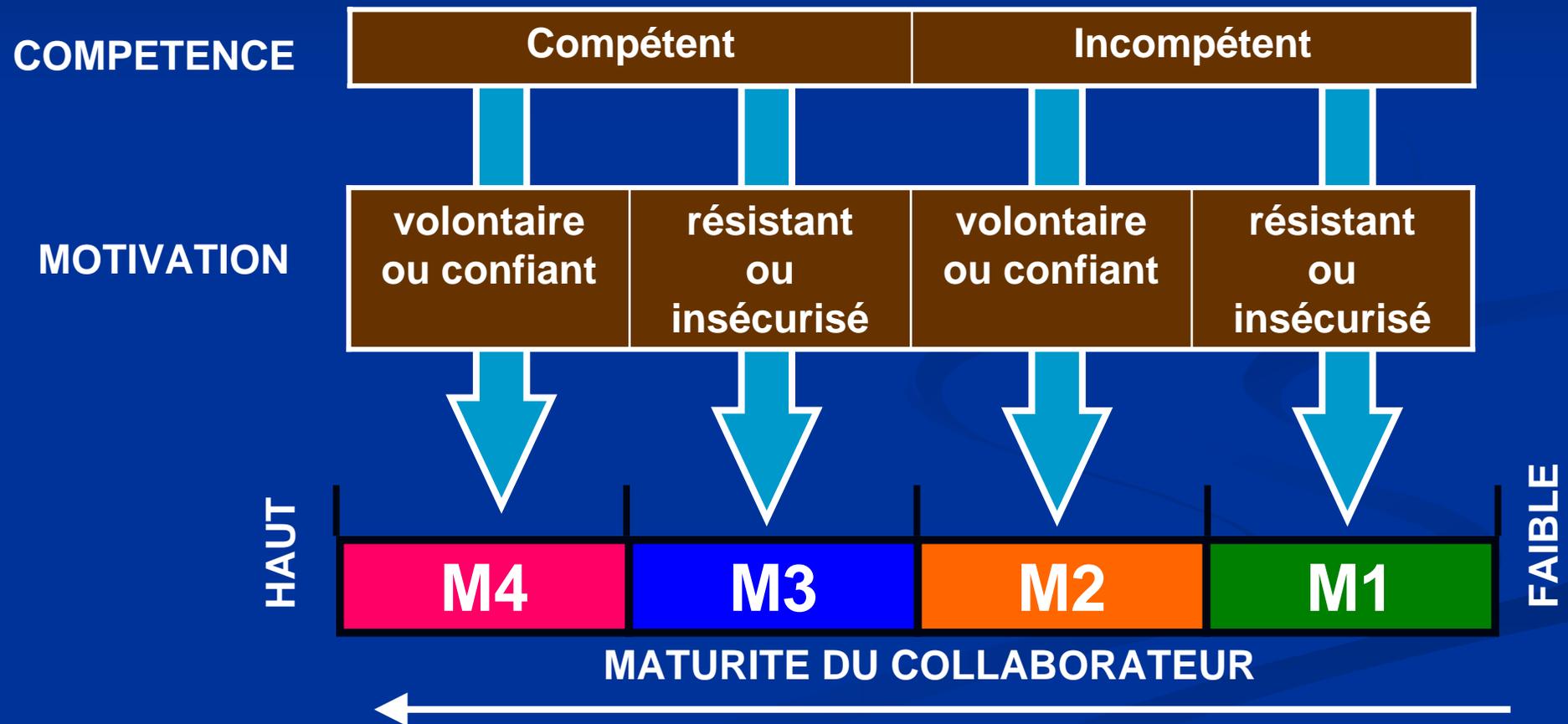
Ensemble de facteurs
contribuant à
la satisfaction
dans le travail

69 Santé morale 19

31 81

80% 60 40 20 0 20 40 60 80%
Ratio et pourcentage

Le degré de maturité du collaborateur sur une tâche ?



- **La maturité de la personne dépend de la tâche confiée !**
- **Une vendeuse peut avoir les compétences pour assurer de nouvelles ventes mais tout à fait incapable d'effectuer un rapport écrit !**

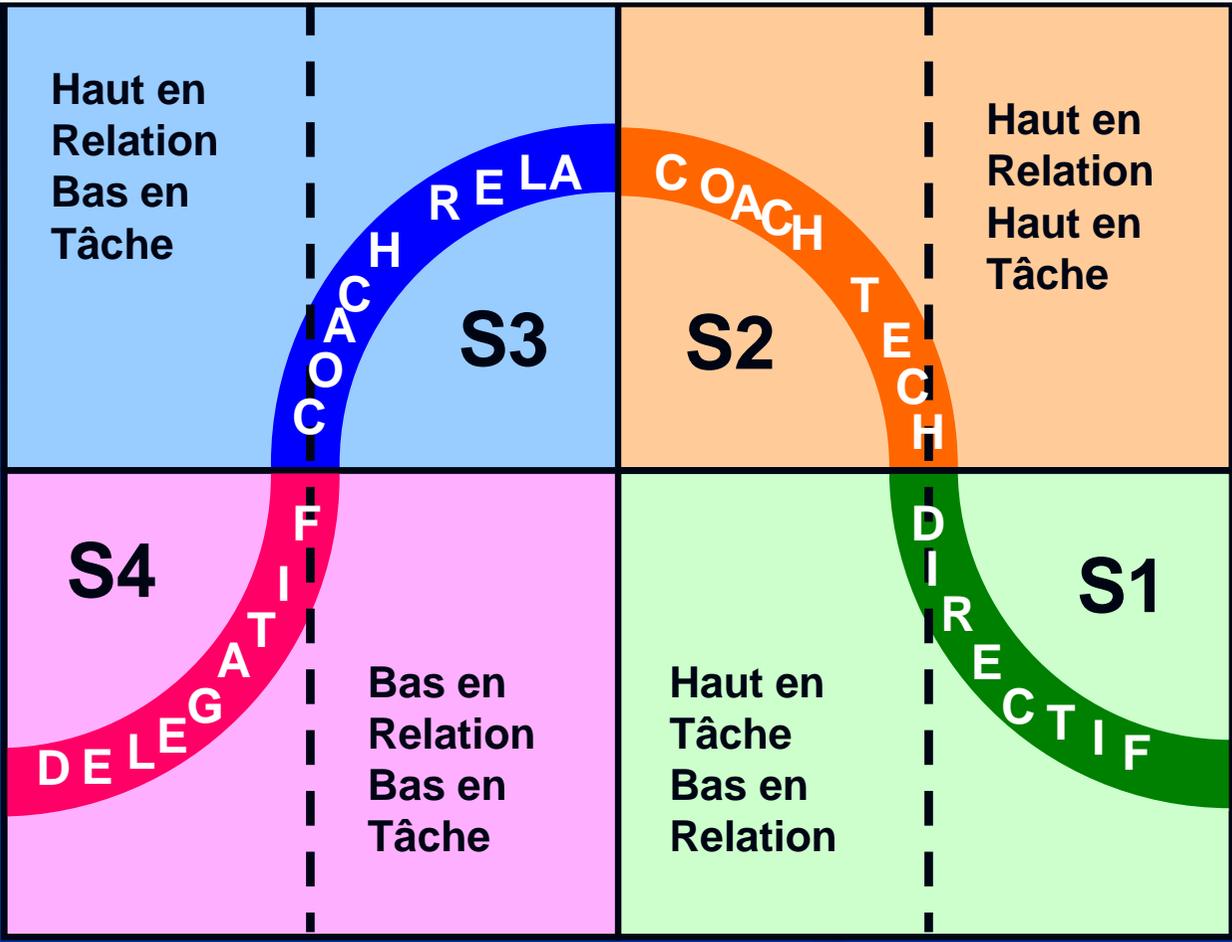
Les 4 styles de management

Il y a 4 styles de management :

- Directif
- Coach Technique
- Coach Relationnel
- Déléгатif

(HAUT)

Comportement centré sur la relation
↑
Comportement de soutien
↓



(BAS)

← Comportement centré sur la tâche → (HAUT)
Comportement directif

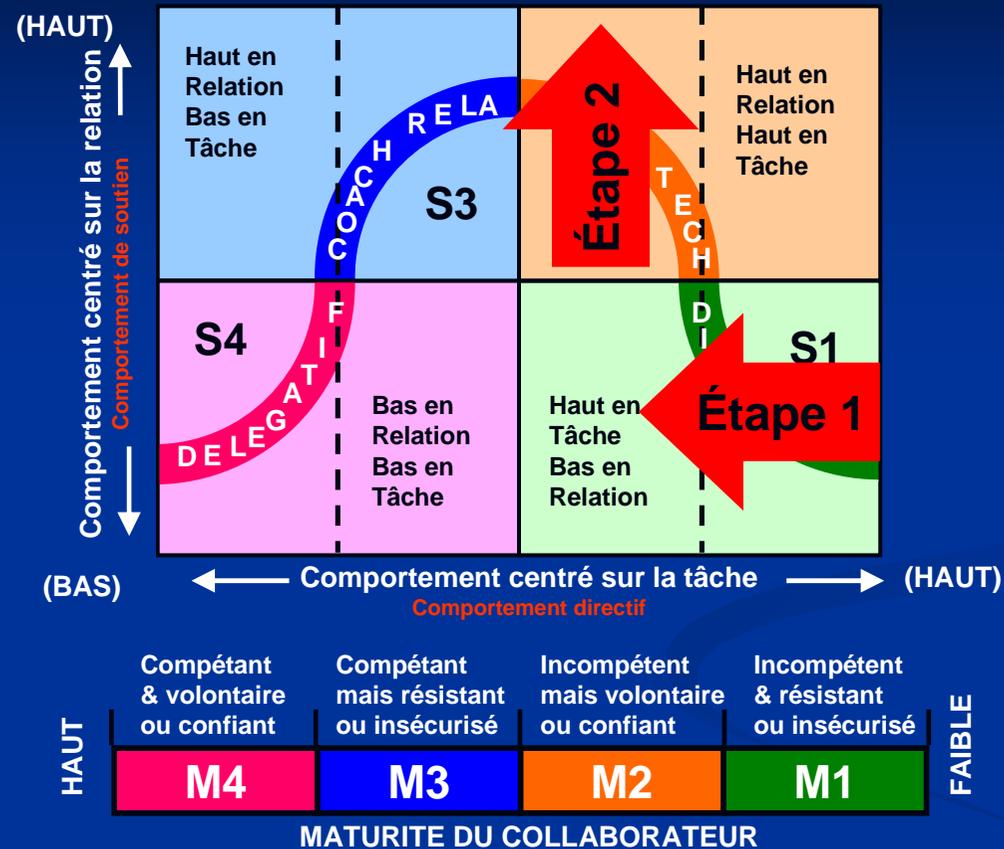
HAUT

Compétant & volontaire ou confiant	Compétant mais résistant ou insécurisé	Incompétent mais volontaire ou confiant	Incompétent & résistant ou insécurisé
M4	M3	M2	M1

FAIBLE

MATURITE DU COLLABORATEUR

Cycle de progression du collaborateur



Étape 1 : Réduction de l'encadrement

Étape 2 : Si le résultat est atteint, alors accroître le soutien

Style DIRECTIF

(Haut en Tâche Bas en Relation)

Étapes à suivre pour donner une tâche à son collaborateur M1 :

- Annoncer l'objectif que vous attendez de votre collaborateur.
- Lui dire, dans le détail, ce qu'il doit faire.
- Fixer une échéance très courte
- Faire le point systématique : contrôle de l'action
- Attention : Être Directif ne veut pas dire ne pas être aimable !

Le style de management Coach Technique

(Haut en Relation et Haut en Tâche)

Étapes à suivre pour donner une tâche à son collaborateur M2 :

- Décrire la situation existante
- Annoncer l'objectif que vous attendez de votre collaborateur.
- lui demander la manière et les moyens qu'il compte mettre en œuvre : **lui poser toutes les questions pour essayer de l'amener à la solution. ECOUTER.** Le recadrer si besoin.
- Fixer ensemble un plan d'action
- planifier un rendez-vous de validation à échéance courte : contrôle de l'action
- valoriser le collaborateur

Le style de management

Coach Relationnel

(Haut en Relation et Bas en Tâche)

Étapes à suivre pour donner une tâche à son collaborateur M3 :

- Annoncer votre objectif
- Annoncer son objectif
- Démontrer sa contribution sur le plan technique.
- Chercher ce qui le motive.
- Faire le lien entre ses moteurs de motivation et sa contribution
- Examiner avec lui les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif.
- Suivi : proposer un échéancier et le faire respecter.

Le style de management Déléгатif

(Bas Relation et Bas en Tâche)

Étapes à suivre pour donner une tâche à son collaborateur M4 :

- Annoncer votre objectif et celui de votre responsable
- Le laisser proposer l'objectif
- Lui demander les moyens qu'il souhaite
- Prévoir les échéances de suivi.

**Réponses des situations
et
Analyse du profil
managérial du groupe**

Réponse Situation 1 (m1)

- La performance de votre groupe a baissé durant les derniers mois. Les membres de l'équipe semblent ne plus se soucier d'atteindre les objectifs. Il vous a fallu continuellement leur rappeler de tenir les délais. Dans le passé, la redéfinition des rôles a permis d'améliorer la situation.
- Le leader pourrait:
 - +2 ■ C : redéfinir les objectifs et contrôler les résultats soigneusement. (HT, BR)
 - +1 ■ B : tenir compte des recommandations du groupe, mais faire en sorte que les objectifs soient atteints.
 - 1 ■ D : permettre au groupe de participer à la définition des objectifs, mais ne pas exercer de pression.
 - 2 ■ A : laisser le groupe définir sa propre orientation.

Réponse Situation 2 (m2)

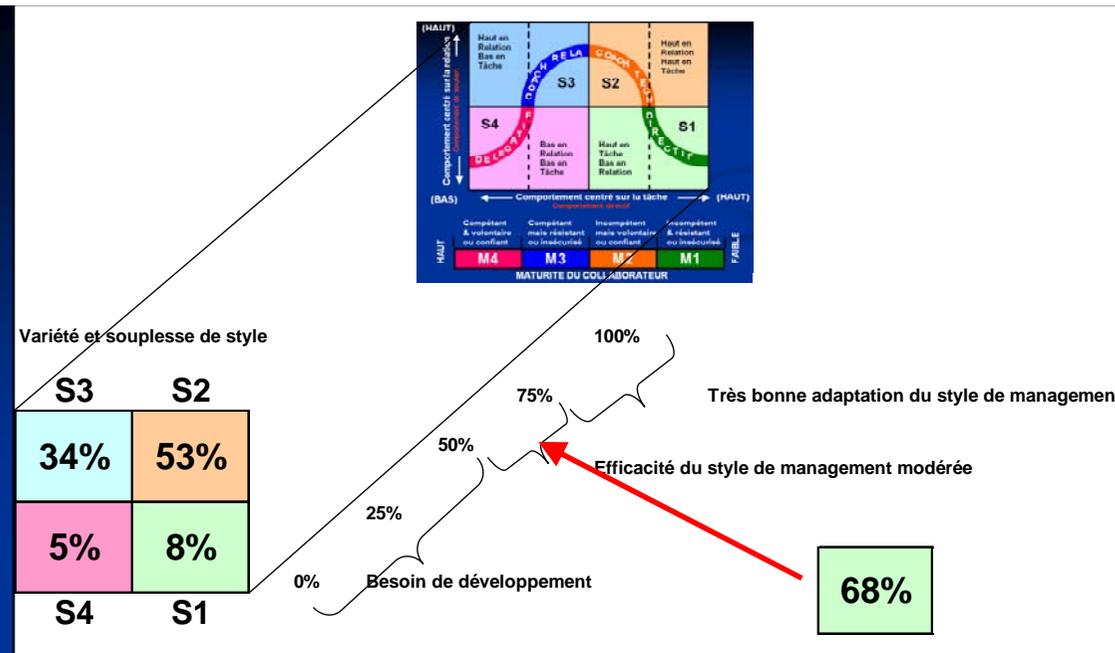
- Vous êtes nommé responsable d'une unité de travail qui était auparavant dirigée de façon très efficace. Votre prédécesseur avait un style très directif. Vous souhaitez maintenir la productivité mais vous aimeriez humaniser quelque peu les rapports de travail.
- Le leader pourrait:
 - +2 ■ D : faire participer le groupe aux décisions mais contrôler régulièrement pour que les objectifs soient atteints. (HT,HR)
 - +1 ■ B : insister sur l'importance des délais et du travail à accomplir.
 - 1 ■ A : faire tout son possible pour que le groupe sente qu'on a besoin de lui.
 - 2 ■ C : être attentif mais ne pas intervenir.

Réponse Situation 3 (m3)

- Vous venez d'être nommé dans une nouvelle fonction. Votre prédécesseur s'occupait assez peu des affaires du groupe. Votre groupe semble avoir correctement fait son travail. Les relations dans le groupe sont bonnes.
- Le leader pourrait:
 - +2 ■ B : permettre aux collaborateurs de participer aux décisions et encourager les bonnes initiatives. (BT,HR)
 - +1 ■ D : continuer à laisser le groupe travailler tout seul.
 - 1 ■ C : discuter avec le groupe des résultats passés et examiner le besoin de changement.
 - 2 ■ A : faire le nécessaire pour amener ses collaborateurs à travailler selon une ligne bien définie.

Réponse Situation 4 (m4)

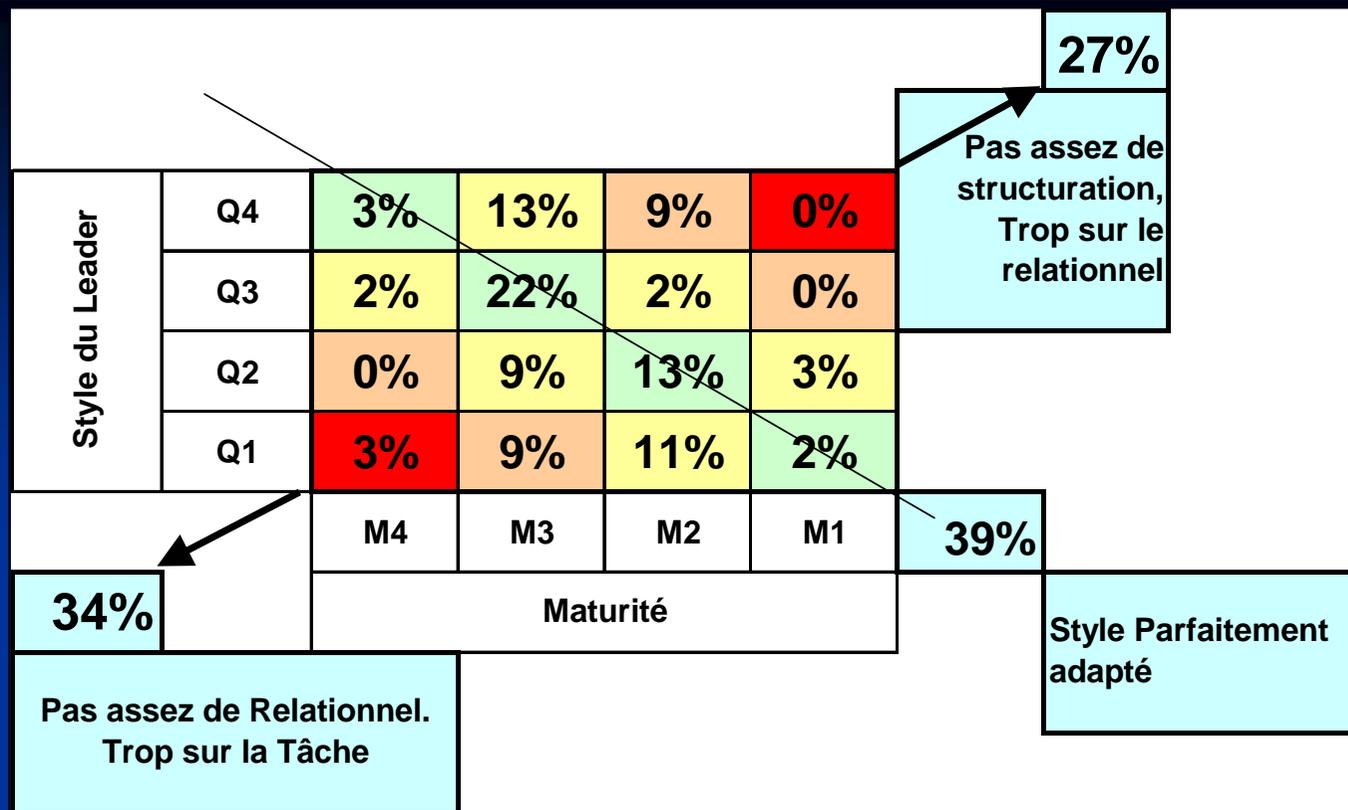
- Un changement important doit être fait dans votre service. Vos collaborateurs sont capables et ils se sont toujours montrés à la hauteur de la tâche dans le passé. De plus ils comprennent les besoins qui motivent ce changement.
- Le leader pourrait:
 - +2 ■ C : laisser l'équipe déterminer ses propres orientations.(BT,BR)
 - +1 ■ A : inviter l'équipe à participer à la mise en oeuvre du changement, sans exercer trop de pression.
 - 1 ■ D : tenir compte des recommandations du groupe mais diriger le changement.
 - 2 ■ B : annoncer les changements et les mettre en oeuvre en contrôlant soigneusement.



Commentaires sur le profil managérial du groupe :

Variété et souplesse : Les styles Directif et Déléгатif sont insuffisamment développés (8% et 5%).

Efficacité des styles de management utilisés : 68%. Le groupe aura une meilleure adaptation de son style de management en développant et en utilisant à bon escient les styles directif et déléгатif.

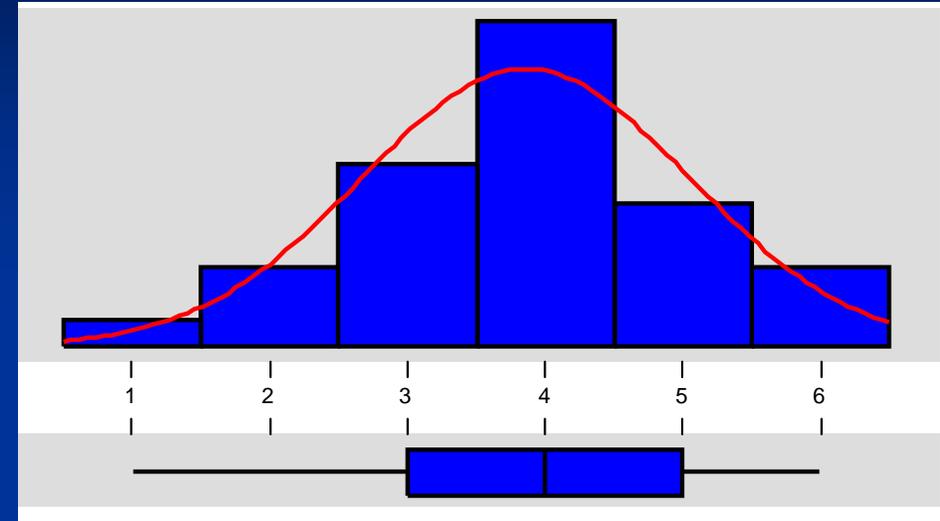


Commentaires sur le profil managérial :

Le groupe a tendance à utiliser un style de management légèrement trop centré sur la tâche par rapport à la maturité du collaborateur : 34% contre 27%.

Confirmation statistique

					27%	
Style du Leader	Q4	3%	13%	9%	0%	Pas assez de structuration, Trop sur le relationnel
	Q3	2%	22%	2%	0%	
	Q2	0%	9%	13%	3%	
	Q1	3%	9%	11%	2%	
		M4	M3	M2	M1	39%
		Maturité				Style Parfaitement adapté
34%		Trop de structuration. Trop sur la Tâche				



Echant. X N p de l'échant.

1 22 64 0,343750

2 17 64 0,265625

Estimation pour $p(1) - p(2)$: 0,078125

IC à 95% pour $p(1) - p(2)$: (-0,0807739; 0,237024)

Test pour $p(1) - p(2) = 0$ (contre non = 0): $Z = 0,96$ Valeur de p = 0,335

HUMOUR : Le management c'est ...

Communiquer sur les résultats



Développer le management visuel

