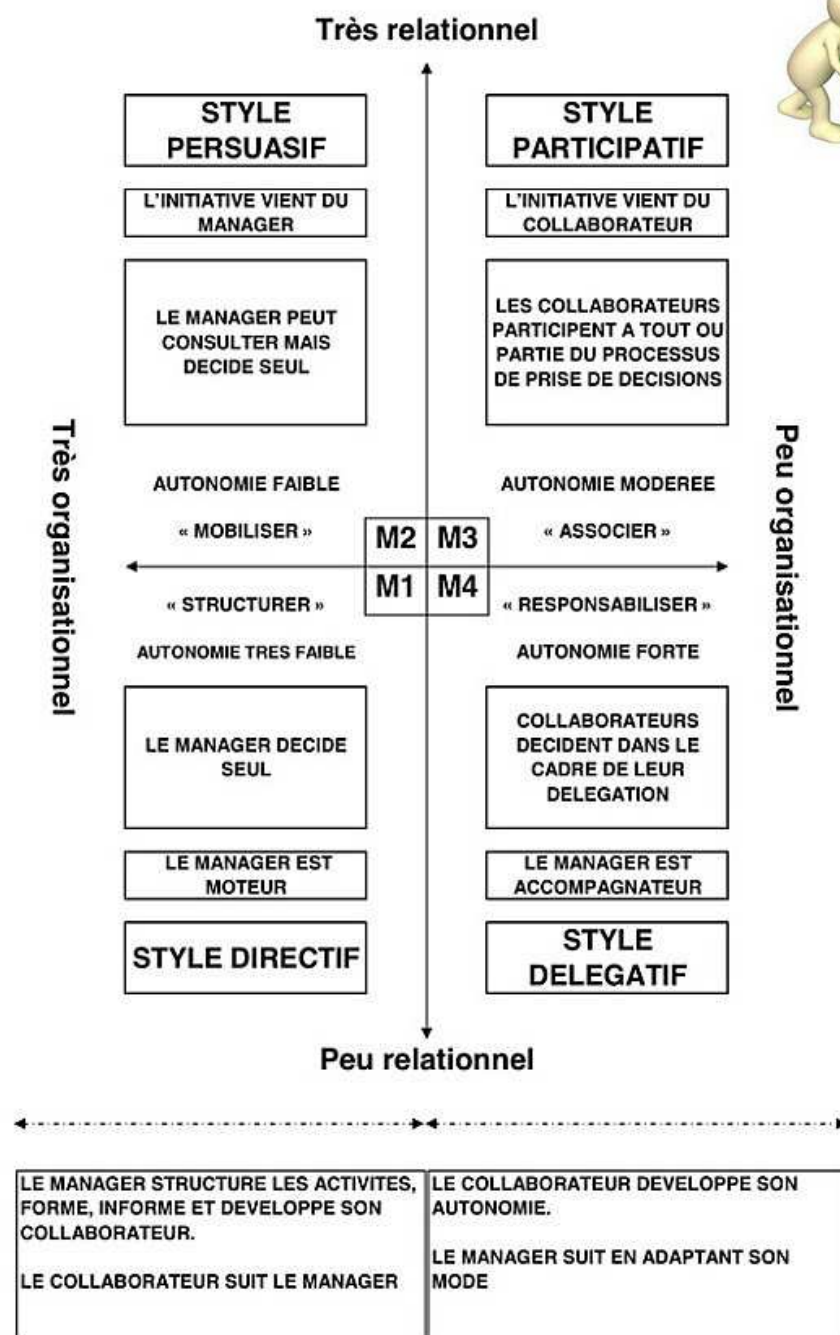


La carte du management

ADEQUATION STYLE / AUTONOMIE



Le management directif

Mode : Directif

Rôle : structurer

Décisions prises par le manager

Comportements : Très organisationnels. Peu relationnels

- Beaucoup d'instructions, de consignes, peu d'explications complexes.
- Définition des missions, des activités, et des objectifs de chacun.
- Conception d'un contrôle permanent, centré sur les personnes.
- Structuration des processus de travail en définissant précisément les méthodes et les procédures.
- Le manager parle beaucoup, écoute peu.
- Il répond aux questions avec le souci de la précision et de l'exactitude.
- Il connaît bien le travail et peut l'expliquer ou constituer une référence.
- Il utilise volontiers l'écrit comme mode de communication.
- Il individualise le management, mais s'intéresse peu aux questions de personnes.

Efficace si :

- Le manager est factuel.
- Les collaborateurs sont peu expérimentés ou nouvellement arrivés.
- Le manager se trouve dans une situation d'urgence ou de crise.
- Ce mode est utilisé temporairement.

Mots-clés : Organisation, Planification, Contrôle

Ce que dit le manager : « JE ».

- Des faits Décision, Délais, Urgent
- Des chiffres Objectifs, Précis
- Priorités, Dates, Efficace
- Choix, Impératif, Résultats.

Exemple :

Voici comment un manager de deuxième niveau qui adopterait principalement un tel style à un instant donné pourrait s'adresser à ses collaborateurs (eux-mêmes managers) :

« Bonjour à tous, et merci pour votre présence dans cette réunion. Nous avons aujourd'hui trois points à l'ordre du jour, et nous terminerons à 15 heures. J'ai bien reçu vos suggestions pour le point numéro deux et je vous en remercie. Mais je voudrais d'abord évoquer le premier point qui nous réunit et qui concerne la mise en place de nouveaux outils de gestion dans le service.

J'ai étudié la question attentivement avec R..., contrôleur de gestion du groupe, et en échangeant avec les uns et les autres. Il me semble indispensable de nous munir de ces outils d'ici la fin du trimestre pour être prêts lors de la prochaine campagne budgétaire.

Nous allons donc avoir à mettre cela en place en trois mois, ce qui représente un gros travail que nous accomplirons progressivement. C'est dans le service de T... que nous commencerons, car T... a été formé en gestion et pourra utilement tester les méthodes et l'outil informatique. Il part d'ailleurs en séminaire demain chez le constructeur pour être prêt dès la fin du mois. Je vais maintenant vous présenter le planning de l'opération (...) »

Nous interrompons là ce monologue qui se poursuivra par l'étude du planning de détail et la réponse à quelques questions précises, opérationnelles. On aura remarqué combien ce style vise l'efficacité immédiate : interventions brèves, préparation soignée des séances de travail, échange verbal limité à l'essentiel, analyse rapide des questions. Le manager concentre les décisions, répartit les tâches, fixe les priorités. Quand il parle, il emploie le « je » et évoque souvent les résultats, les délais, les échéances, les urgences, les priorités, etc.

Ce style est très fréquent dans les notes de service. Il s'accommode bien de l'aspect froid et peu convivial de l'écrit. Bien que peu relationnel, il n'est en rien autoritaire ou tyrannique. Mais le manager qui l'emploierait trop fréquemment ou en dehors des situations où il est nécessaire de le faire se forgerait probablement une image de tyran ou d'autocrate parfaitement fondée...

Le management persuasif

Mode : Persuasif

Rôle : Mobiliser

Décisions prises par le manager

Comportements : Très organisationnels. Très relationnels

- Beaucoup d'explications sur les raisons des choix, la finalité des projets, les enjeux des situations.
- Mise en valeur des objectifs, des projets, des activités et des réussites.
- Contrôle prévu à l'avance pour suivre l'activité, mais aussi pour aider, encourager le collaborateur.
- Le manager parle beaucoup, se met en avant.
- Il expose ses idées, ses convictions, ses valeurs, puis suscite des questions et des échanges.
- Il favorise la convivialité entre les personnes.

Trois comportements caractéristiques du manager :

- La persuasion pour faire adhérer.
- La communication pédagogique, pour faire comprendre.
- La consultation, pour faciliter ses prises de décision.

Efficace si :

- Le manager est authentique, sincère.
- Le groupe a du mal à s'exprimer, à donner des idées.
- Les collaborateurs ont besoin d'être valorisés.
- Rassurer, encourager.

Mots-clés : Explication, Persuasion, Conviction.

Ce que dit le manager : « JE » + « NOUS ».

- Des actes : Décision, Explication, Légitime
- Des valeurs : Objectifs, Réussite, Faire
- Priorités, Ambition, Crédible
- Choix, Répondre, Important

Exemple :

Le ton change avec le deuxième style, et si le manager continue à parler beaucoup plus que ses collaborateurs, son discours devient plus explicatif et plus personnalisé, parfois plus chaleureux et plus convivial.

À titre d'illustration, voici un dialogue entre un chef d'atelier dans un secteur de production (Robert) et son collaborateur-chef d'équipe (Jean). Les deux interlocuteurs sont donc managers. Le dialogue se situe après la prise de contact et les premières phrases relationnelles.

Le Manager. – Jean, tu sais que j'ai été la semaine dernière à la conférence mensuelle des chefs de service au siège. Nous avons eu un exposé de la direction de la qualité sur les méthodes d'évaluation de la non-qualité qui m'a beaucoup intéressé. D'autant qu'il y avait D..., de l'usine de S..., en banlieue parisienne, qui a présenté des résultats chiffrés très probants. Ceci m'a conduit à réfléchir à la manière dont nous travaillons ici, et cette nuit, j'ai eu une idée que j'aimerais te soumettre.

Tu sais que depuis deux ans, nous menons des opérations « qualité » ponctuelles, avec des résultats valables, mais sans plus. Je dois d'ailleurs reconnaître que ces derniers temps, je me suis plus attaché à développer la sécurité.

Le collaborateur. – C'est exact...

Le manager. – Alors, voilà, j'ai bien réfléchi et je crois qu'il est important qu'on mette le paquet sur la qualité cette année et qu'on le fasse savoir. Tu sais que je suis souvent sceptique sur les approches nouvelles, surtout quand elles viennent de l'étranger, mais il me semble que là, ça vaut la peine. Et j'ai pensé à un de tes collaborateurs pour piloter l'opération : André. Quel est ton point de vue ?

Le collaborateur. – Mais combien de temps cela va-t-il prendre ?

Le manager. – Je pensais à une charge à temps plein pendant au moins deux ans. Après, il serait possible de le dégager progressivement.

Le collaborateur. – Il me semble difficile de dégager complètement quelqu'un pour un projet comme ça...

Le manager. – J'y tiens beaucoup, Jean, il faut que nous mettions ça en place, car nous avons du retard.

Le collaborateur. – Mais André...

Le manager. – Il est le plus motivé pour ça, tu le sais bien !

Le collaborateur. – Il faudrait examiner la charge de l'équipe, car, a priori, ça me paraît matériellement difficile...

Le manager. – Très bien, examinons cela ensemble, et s'il le faut, on engagera un intérimaire, car je tiens absolument que ce projet se fasse dans de bonnes conditions. Je suis certain que les retombées pour le service seront excellentes. (...) »

Nous allons interrompre ce dialogue qui s'ouvre maintenant sur un examen des conditions de mise en œuvre de la « proposition » du manager. On aura compris que celui-ci n'est pas décidé à abandonner son projet, quelles que soient les réactions de son collaborateur. Celui-ci n'a d'ailleurs que peu de possibilités d'action, puisque nous avons découvert en fin de dialogue, par la manière dont le manager répond aux questions, que la décision est prise. Seule la mise en œuvre peut être légèrement infléchie par les objections du collaborateur.

À l'inverse du cas précédent (mode directif), qui annonce d'emblée cet aspect des choses (« j'ai décidé »), le manager qui utilise le style M2, cherche à adapter son message au(x) destinataire(s). La communication s'établit donc en fonction de l'interlocuteur, pour mieux entraîner l'adhésion, la conviction. On évoque alors les raisons des choix, la finalité des projets, les logiques internes qui conduisent les choses à être ce qu'elles sont. On prévient les objections, on s'attache aux avantages et on emploie volontiers le « nous » surtout face à un groupe. On parle avec conviction de l'entreprise, de ses dirigeants, de son avenir.

Le manager descend parfois dans l'arène, parle de ses débats personnels, de ses décisions, de ses valeurs. Il met alors tout le poids de ses propres convictions, de ses actions passées et futures, dans la balance, et devient exemplaire pour mieux encourager à le suivre. Mais en finale, il n'écouterait les questions que pour mieux répondre aux objections, et il tiendrait fermement ses positions en disant : « je vous ai compris, mais ma décision est prise ».

On aura reconnu ici un style très familier, dont la forme extrême rapproche les managers des leaders politiques ou sociaux à fort charisme. Dans l'entreprise, c'est actuellement le style le plus employé « au quotidien », sous des formes moins éloquentes, mais souvent très efficaces. Moins difficile à faire accepter que la directivité, moins difficile à mettre en œuvre que la participation, plus visible que la délégation, la persuasion permet de susciter des projets, de générer de l'engagement et rejoint, par son adaptation au destinataire, une forme particulière de communication managériale. De façon plus technique, le style Persuasif comporte en fait trois variantes :

Une forme persuasive qui correspond à ce que nous avons développé dans notre exemple, et au rôle principal de ce style, à savoir mobiliser.

Une forme pédagogique, qui correspond à des comportements à dominante d'explication et de formation. La question n'est plus alors de convaincre, mais d'informer, de transmettre des savoirs, et des savoir-faire.

Une forme consultative, dans laquelle le responsable se réserve la décision, mais prend l'avis d'un ou plusieurs de ses collaborateurs, avant d'arrêter son choix. La décision reste donc prise par le manager qui la commente et l'explique. Mais le (s) collaborateur (s) est (sont) consulté (s) avant le choix final, sans que rien ne garantisse, bien entendu, que le manager tiendrait compte des avis recueillis. Comme le montre la carte du management, on se trouve près de l'axe qui sépare les secteurs Persuasifs et Participatifs, dans une position intermédiaire. Une inclinaison vers la gauche, et l'on se trouve en face d'une consultation de pure forme, les décisions étant arrêtées de longue date ; une inclinaison vers la droite, et le responsable intègre les avis et propositions de ses collaborateurs au point que l'on se trouve en face d'un réel processus participatif.

Le management participatif

Mode : Participatif

Rôle : Associer

Les collaborateurs participent au processus de prise de décisions

Comportements : Peu organisationnels. Très relationnels

- Beaucoup d'occasions de travail en commun pour échanger des idées, résoudre des problèmes techniques ou prendre des décisions.
- Des solutions, parfois complexes, qui prennent en compte les intérêts des collaborateurs et de l'entreprise.
- Contrôle portant sur le bon déroulement des activités, prévu à l'avance, ou provoqué par le collaborateur.
- Le manager écoute, parle peu.
- Il aide à analyser des situations, résoudre des problèmes ; il travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs.
- Il veille à la bonne qualité des relations entre les personnes.
- Il arbitre « les hors-jeux », dose le négociable et le non négociable.

Efficace si

- Le manager sait se mettre à l'écoute des autres.
- Les contrats de collaboration sont respectés.
- Le processus de prise de décisions est effectivement partagé.
- Les collaborateurs sont expérimentés.

Mots-clés : Écoute, Conseil, Négociation.

Ce que dit le manager : « JE » + « VOUS » + « NOUS »

- Des contrats Idées, Arbitrer, Dialoguer
- Des partenaires Intérêts, Débattre, Analyser
- Propositions, Concilier, Echanger
- Possible, Étudier, Résoudre

Exemples :

Pour ce troisième style, ce n'est pas seulement le ton qui change, mais l'attitude générale du manager, son ouverture, sa capacité d'écoute et de conciliation des points de vue différents. Imaginez que vous êtes chef de projet dans une société d'ingénierie, et vous constatez un dépassement de délais et de coûts dans la réalisation d'une affaire. Vous souhaitez, au cours d'une réunion de l'équipe qui travaille sous votre responsabilité, aborder la question en associant au maximum chacun des membres de l'équipe. Vous avez cependant quelques idées sur la manière de procéder pour résoudre le problème. Vous ouvrez la réunion :

Nos tableaux de bord montrent que nous avons un retard dans nos délais, et que nous sommes en dépassement de coûts. Nous avons identifié les raisons de ces dépassements et

il nous faut, ce matin, rechercher des solutions, puis choisir celle que nous mettrons en œuvre au plus vite. J'ai personnellement envisagé quelques possibilités, mais je n'ai encore rien décidé, et je suis prêt à écouter celle que vous pourrez me soumettre (...) ».

Jusque-là, peu de variations, en apparence, par rapport à la consultation. La véritable différence, à ce stade, réside dans l'esprit du manager, celui-ci étant le seul à pouvoir répondre à la question suivante :

Si mes collaborateurs proposent une solution différente de la mienne, suis-je prêt à l'accepter ?

Cette question est la base même du processus participatif, et tout manager qui initialise un entretien ou une réunion devrait pouvoir y répondre avant d'être en contact avec ses collaborateurs.

Si la réponse à cette question est « Non », il faut envisager un processus Persuasif, avec au maximum une consultation annoncée comme telle.

Si la réponse à cette question est « Oui », il faut envisager un processus Participatif de participation réelle.

Mais répondre « Oui » ne veut pas dire admettre sans analyse critique les solutions, idées et propositions émises : la participation n'est pas la soumission. Cela signifie au contraire que le manager s'engage dans un processus de négociation dans lequel entrera de l'acceptable (du négociable) et de l'inacceptable (du non négociable), des arbitrages, des choix et des concessions. Il peut d'ailleurs arriver que les propositions soient inacceptables, peu réalistes, peu créatives : le manager serait alors conduit à proposer sa propre solution, à l'expliquer, et à demander sa mise en application (retour en Persuasif)

Un processus véritablement Participatif sera, par contre, saturé de comportements d'écoute (des propositions, idées, suggestions... émises par les collaborateurs), et de questionnement (pour faire préciser les positions des uns et des autres). Le manager jouera un rôle d'arbitre, en intervenant sur la forme de la réunion pour répartir la parole, synthétiser, organiser le temps (...), mais aussi de participants actifs en soumettant ses propres idées et en les soutenant face à d'éventuels contradicteurs. En finale, un processus de décision par consensus, majorité, vote... devra intervenir. Les propositions du manager pourront être retenues ou non. Elles auront peut-être contribué avec d'autres, à mettre au point une solution nouvelle qui utilise à plein les ressources de l'ensemble du groupe.

Ces mécanismes de management participatif sont bien connus et maintes fois décrits par des auteurs français et étrangers. Soulignons cependant, combien les dangers de perversion de ces processus sont importants, beaucoup de managers s'égarant de façon consciente ou non dans l'illusion de la participation et se retrouvant au final taxés par leurs collaborateurs, à tort ou à raison, de « manipulation », faute d'avoir osé afficher des décisions déjà prises, et oser s'exposer à devoir les défendre.

Lorsqu'un manager a répondu « Non », à la question de la page précédente (il n'est pas prêt à partager la décision), mais qu'il souhaite tout de même prendre en considération les personnes qui travaillent avec lui et s'ouvrir aux processus participatifs, il peut arriver qu'il présente les choses de manière telle que ses collaborateurs (ou parfois lui-même, ce qui est plus grave) découvrent progressivement, au cours de la réunion, que les choses sont décidées ! Ceux-ci pourraient alors réagir et dénoncer la situation pour éviter qu'elle ne se reproduise. Mais ils ne le feront que très rarement, parce qu'ils ont le sens de la hiérarchie, et parce qu'après une ou plusieurs heures de débat, ils sont fatigués, lassés de paroles, et ils

attendent des actes... En termes de style de management, « manipuler » signifie donc souvent présenter de manière Participative ce qui se révèle à l'usage managé en Persuasif.

Le style participatif sera donc largement employé pour gérer la phase de l'entretien annuel dans laquelle le collaborateur exprime ses souhaits d'évolution de carrière, pour aider un collaborateur expérimenté à résoudre une difficulté passagère, pour créer un groupe de travail chargé de proposer et de mettre en œuvre des solutions dans le cadre d'une nouvelle organisation, etc.

Il se caractérise par des comportements variés à dominante fortement rationnelle d'écoute, de conseils, de négociation, d'étude de problèmes, qui ont pour commun dénominateur de permettre au collaborateur ou à l'équipe d'exercer un rôle actif dans les processus de décision, et de créer un climat d'ensemble, de convivialité, et d'aide mutuelle dans le travail, favorable à l'expression individuelle.



Le management déléгатif

Mode : Déléгатif

Rôle : Responsabiliser

Les collaborateurs participent au processus de prise de décisions

Comportements : Peu organisationnels. Peu relationnels

- Beaucoup de réflexions collectives ou de projets émanant du manager, d'un collaborateur ou de l'équipe.
- Une grande latitude du collaborateur sur le choix des moyens et des méthodes pour parvenir au résultat.
- Des rencontres périodiques prévues avec le manager pour faire le point ou à l'initiative du collaborateur.
- Contrôle portant sur les résultats, le retour d'expérience, les leçons à tirer.
- Le manager exprime sa confiance par son absence physique.
- Il répond néanmoins à toutes les sollicitations de ces collaborateurs, même à celles des plus expérimentés.
- Il encourage les initiatives, les propositions individuelles et collectives.
- Il favorise les échanges avec l'environnement interne et externe.

Efficace si :

- Le manager sait être à la fois disponible et en retrait.
- Les collaborateurs font preuve d'un grand savoir-faire tant technique que relationnel.
- Les contrats de délégation sont bien « calibrés ».

Mots-clés : Responsabilité, Initiative, Délégation.

Ce que fait le manager : « VOUS » + « NOUS ».

- Des résultats
- Des risques
- Il observe, analyse les comportements et les résultats, évalue les performances à l'aide d'un système d'information direct et indirect.

Exemple :

Le manager qui adopte un style déléгатif, n'est ni très visible, ni très bruyant : faiblement organisationnel, il décide peu et organise peu, faiblement relationnel, il est peu présent auprès de ses collaborateurs. Dans certaines approches du management (Reddlin, 1970), ce style était d'ailleurs considéré comme anémique, laxiste, inconsistant, déserteur... ou, au mieux, comme bureaucratiquement attaché aux règles et aux procédures. Un manager qui intervient peu reste-t-il vraiment un manager ?

Nous avons pu constater, dans nos rencontres avec quelques milliers de managers au fil des séminaires, que les représentations attachées à ce métier sont sentimentalement liées à la notion de management de proximité (Persuasif charismatique), même si le réalisme de

la vie quotidienne montre que cela ne constitue qu'une partie du métier et ne convient qu'à certaines situations. Il nous faut donc insister ici sur le fait qu'un manager qui délègue une activité, une mission, un projet conserve dans la discrétion une fonction importante de suivi, d'évaluation, de soutien et de parrainage.

Plus précisément, nous parlerons de comportement délégatif lorsqu'un manager confie un objectif, une mission, un projet, une activité... à une personne ou à un groupe en lui laissant toute l'attitude sur le choix des moyens et des méthodes pour parvenir au résultat. La délégation gagne à intervenir dans un cadre qui définit contractuellement les objectifs et les critères de réussite, les limites de la délégation et le mode de suivi envisagé.

Six critères complètent cette définition de la délégation :

1. Si la délégation rend le collaborateur responsable devant le manager, celui-ci demeure responsable devant les autres :

La responsabilité se partage, mais ne se délègue pas.

2. Les activités menées par le collaborateur ou le groupe pourraient l'être par le responsable lui-même. Confier des tâches mineures ou désagréables n'est pas déléguer.
3. Sauf cas exceptionnel, la délégation reste effective pour toute la durée de la réalisation de l'objectif. Un remplacement provisoire n'est donc pas une délégation. Il peut cependant constituer un bon test d'aptitude à recevoir une délégation.
4. Le maintien de la délégation suppose que le manager manifeste sa confiance auprès du collaborateur ou du groupe et met en place un dispositif d'alerte en cas de difficulté.
5. L'ampleur de la tâche de la mission confiée doit être évaluée en fonction de la personne : demander une photocopieuse à une secrétaire n'est pas une délégation, mais une instruction (Directif) plus ou moins expliquée (Persuasif). Le critère est ici que l'activité confiée permette un accroissement du savoir-faire et de l'expérience du collaborateur. Dans cette optique, confier à une secrétaire la coordination d'un projet et la gestion d'un planning peut être une délégation effective.
6. Certaines missions et activités sont indéléguables, comme la conduite de l'équipe, le suivi des performances... et la conduite stratégique de l'unité ou du projet dont le manager a la charge.

Dans ces limites et avec ces précisions, le style Délégatif permet à un manager de rendre ses collaborateurs responsables devant lui de la réalisation d'objectifs, missions ou projets. Les rencontres sont donc limitées à la définition du contrat initial de l'avancement de la mission confiée. En dehors de ces moments-là, l'absence de communication sur la mission entre manager et collaborateur est le gage que l'on se trouve bien dans le secteur Délégatif.

Nous avons maintenant envisagé les quatre styles de base et donné quelques exemples et définitions pour permettre de disposer d'un outil d'analyse des situations de management.

Et vous ? Êtes-vous un manager situationnel ?