

Les différents styles de management partie II.



Coemelck Didier

Licencié en Gestion Hospitalière & Administration Hospitalière

Maitrise en Management des Institutions de Soins.

Chargé de cours

Les styles de management

Plusieurs styles possibles :

- De « Souple et tolérant » à « autoritaire »,
- Styles = modèles de comportement c'ad paroles et actions perçus par les autres.
- Le style se définit à partir de la manière dont le leader apparaît aux yeux d'un observateur.
- *Ce n'est pas la façon dont les gens se voient qui importe, mais la façon dont ils sont ressentis par les autres qu'ils tentent d'influencer.*
- *Exemple :*
« Vous pouvez vous considérez comme un humaniste et un attentionné, mais vos coll. Vous voient comme dur et autoritaire -> c'est leur point de perception, pas la votre qui affectera leur comportement. »

4 styles de management

Il est généralement admis qu'il existe 4 styles de management ⁽¹⁾

Selon Blake & Mouton :	Selon Taibi Kahler ⁽²⁾ :
Style de management	Style d'intercommunication
<ul style="list-style-type: none">○ Autocrate○ Participatif○ Paternaliste○ Minimaliste	<ul style="list-style-type: none">○ Autocratique○ Démocratique○ Laisser-faire○ Bien-veillant

(1) : 5 styles si on tient compte du neutre càd « Compromis »

(2) : Etude menée en coll. avec la NASA : Process communication model

Deux types de comportement

Les styles sont classés selon 2 axes :

- Comportement centré sur *la tâche* ou instrumental
 - Comportement centré sur *la relation*

Comportement centré sur la tâche ou instrumental

Définition :

Mesure selon laquelle le leader s'attache à détailler les devoirs et les responsabilités d'un individu ou d'un groupe, y compris le fait d'indiquer aux gens que faire comment, où le faire, et qui doit le faire.

- Ex : technicien de laboratoire préposé aux prélèvements sanguins.

Comportement centré sur la relation

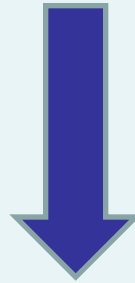
Définition :

Mesure dans laquelle le leader s'engage dans une communication à double sens, ou multidirectionnelle s'il y a plus d'une personne. Cette attitude comporte l'écoute, l'encouragement, la facilitation, l'apport de clarification, ainsi que le soutien psycho émotionnel.

Deux types de comportement

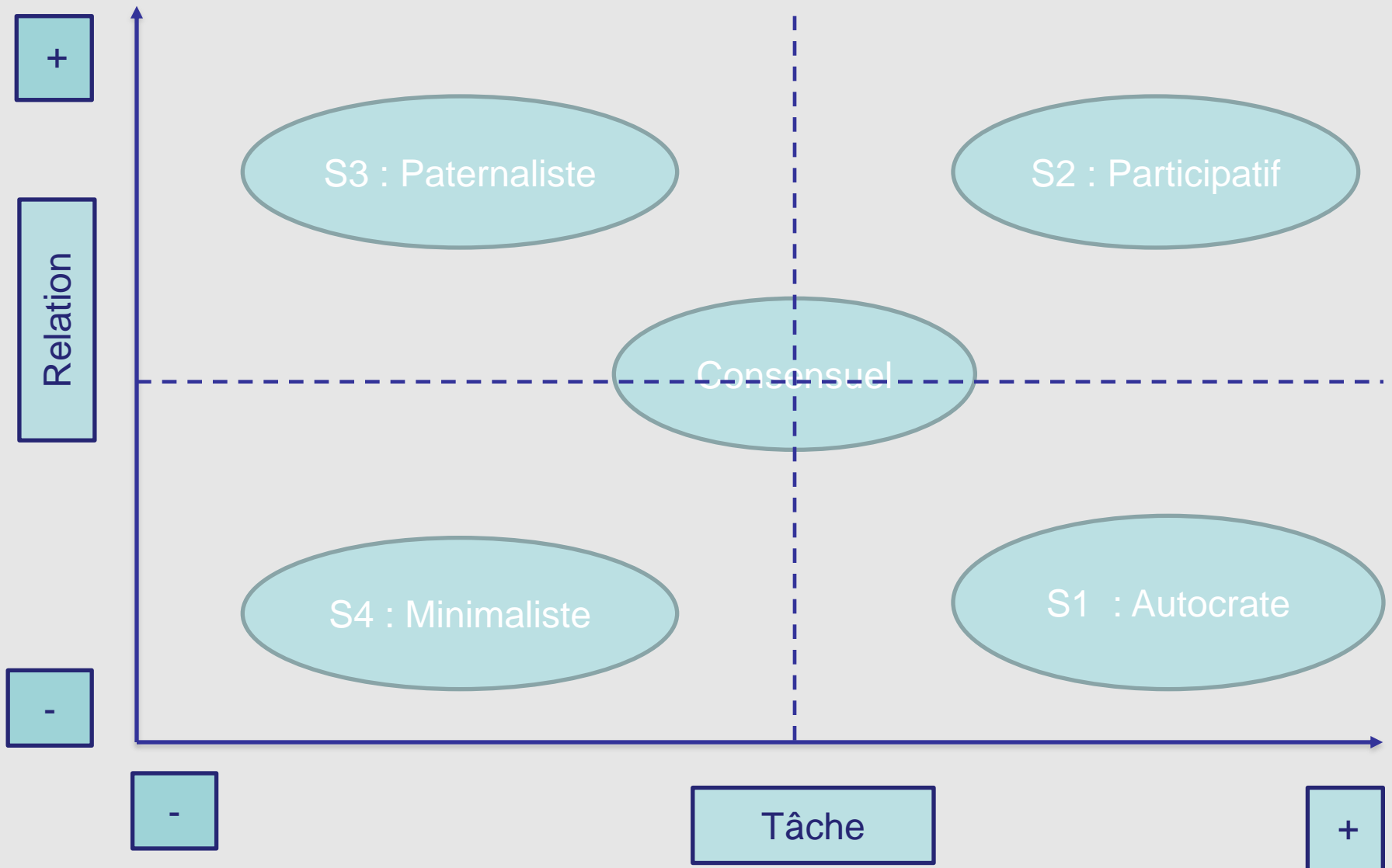
2 axes :

- Comportement centré sur *la tâche* ou instrumental
- Comportement centré sur *la relation*



La combinaison des 2 comportements donnent
4 styles de management

4 styles de leadership



Le style M1: autocrate/directif

Proportion au-dessus de la moyenne de comportement centré sur la tâche et en dessous de la moyenne des comportements centrée sur la relation.

Importance accordé à la production+++

Motivation personnelle pour agir : le pouvoir

Attitudes :

- Centré sur le travail et les résultats
- Prend seul les décisions
- Ne se préoccupe pas de l'état émotionnel de ses travailleurs
- Exploite au maximum les travailleurs

Conséquences :

- Se donne à fond
- N'accepte pas l'erreur
- Contrôle tout

Le style M1 : autocrate/directif

Ce management est efficace dans les situations d'urgence mais décourage les interactions dans les situations courantes : style de management utile lorsque les coll. ont besoin de ligne directive, de structure par exemple dans des situations d'urgence mais aussi lorsqu'on forme un nouveau coll. à un poste (1).

Par contre, M1 n'encourage pas les interactions du groupe et la communication ascendante. Il décourage les coll. qui sont automotivé et créatifs. M1 incite à se soumettre ou à se rebeller.

Utilisation bien adapté :

Un capitaine de pompier prend le contrôle de la situation lors d'un incendie. Il dispose de très peu de temps pour développer une communication dans les 2 sens, expliquer ses décisions et demander à ceux qui combattent le feu s'ils ont des questions à poser. Pour accomplir la tâche d'éteindre le feu et de sauver des vies, le chef est très directif et les exécutants très étroitement surveillés.

Le style M2: participatif/démocratique

Proportion au-dessus de la moyenne à la fois de comportement centré sur la tâche et de comportement centré sur la relation. Le manager suscite des interactions avec lui et aussi l'équipe. Il sollicite la réflexion tout en conservant l'autorité et prenant des décisions.

Importance accordé à la production+++ et à l'humain+++

Motivation personnelle pour agir : être leader d'une équipe gagnante

Attitudes :

- Joue sur les complémentarités
- Dynamise, stimule, donne l'exemple
- Crée des challenges, des projets collectifs
- Prend des risques
- communique

Conséquences :

- Adapté aux collaborateurs
- Les collaborateurs qui apprécient la stabilité le trouvent agité et stressant.

Le style M2: participatif/démocratique

Les coll. plus rationnels seront plus stimulés car ils peuvent traiter l'information et exprimer des opinions.

Par contre, il n'apporte pas suffisamment de directives aux coll. qui en ont besoin. Il est chronophage et irrite ceux qui sont orientés dans l'action et le résultat immédiat.

Utilisation bien adaptée :

Un employé est promu à un nouveau travail et il « en veut », bien qu'il ne soit pas sûr de la façon de s'y prendre.

Le responsable explique ce qu'il y a à faire, et pourquoi chaque étape est importante. Avant la fin de la réunion, l'employé a tout le temps pour poser des questions et obtenir des éclaircissements.

Le style M3: parternaliste/bienveillant

Proportion au-dessus de la moyenne pour le comportement centré sur la relation, et en dessous de la moyenne pour le comportement centré sur la tâche.

Importance accordé à accordé à l'humain+++

Motivation personnelle pour agir : être aimé

Attitudes :

- Est proche des personnes
- Désire être apprécié et remarqué
- Favorise les contacts
- Veut plaire
- N'aime pas décevoir

Conséquences :

- Manque de courage
- N'aime pas trancher
- N'aime pas refuser

Le style M3: parternaliste/bienveillant

Management orienté plus sur la personne que l'activité. La qualité des sentiments et des relations conditionnent les résultats. Le manager pense que les gens sont efficaces lorsqu'ils se sentent bien au travail. Le manager invite ses coll. à travailler dans un état d'esprit d'équipe, à favoriser les interactions et développer le sentiment d'appartenance.

Ce style de management donne de bons résultats avec les coll. qui ont besoin de se sentir appréciés mais à contrario certains coll. n'aiment pas mélanger vie professionnelle et privée et peuvent se sentir mal à l'aise avec la dimension affective de la relation.

Utilisation bien adapté :

Un jeune médecin s'apprête à pratiquer sa première intervention chirurgicale mais n'est pas totalement en confiance.

Certain qu'il peut s'en sortir, son patron lui exprime soutien et encouragement, ainsi que la possibilité de discuter après l'intervention.

Le style M4: laisser-faire/minimaliste

Proportion inférieure à la moyenne, à la fois de comportement centré sur la tâche et de comportement centré sur la relation. Le manager est titulaire de l'autorité et incite les coll. à assumer des responsabilités.

Le manager se place au même plan que ses coll. et considère que ses coll. savent ce qu'ils ont à faire.

Motivation personnelle pour agir : être tranquille , ne pas déranger

Attitudes :

- S'intéresse principalement à ses propres tâches techniques
- Laisse – faire
- Collaborateurs livrés à eux-mêmes
- Dans l'attitude minimaliste, pas d'intérêt pour le management

Conséquences :

- Se dit débordé pour excuser son manque de gestion
- Les collaborateurs doivent être très autonomes pour fonctionner

Le style M4 : laisser-faire/minimaliste

Ce style de management obtient de bons résultats avec les personnes autonomes, ceux qui se rebellent contre les règles, les directives et dont l'autorité irrite.

Par contre ce style n'apporte pas de structure dont la majorité des coll. ont besoin.

Le risque est que ce manager peut apparaître comme manquant d'autorité, indécis de la part des coll. et de la hiérarchie.

Utilisation bien adapté :

Vous dirigez une équipe de professionnels chevronnés, motivés par leur travail.

Lors de la mise au point d'un projet auquel ils sont tous rodés, vous décidez de laisser le groupe travailler seul, en donnant peu de soutien et de directives.

Le style M5: compromis

Proportion moyenne, à la fois de comportement centré sur la tâche et de comportement centré sur la relation.

Motivation personnelle pour agir : passe-partout.

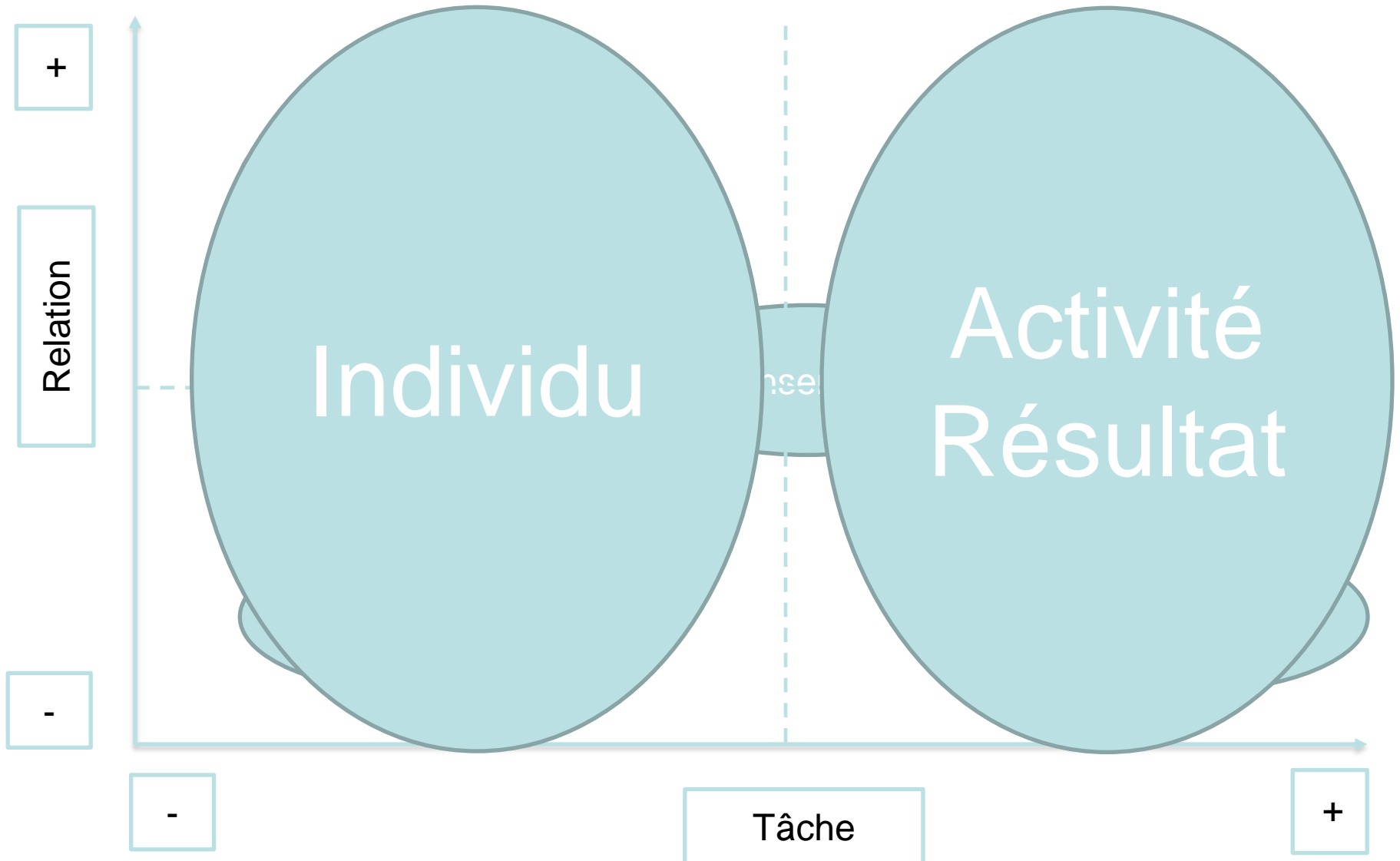
Attitudes :

- S'adapte à toute situation et interlocuteur
- Profil en demi-teinte

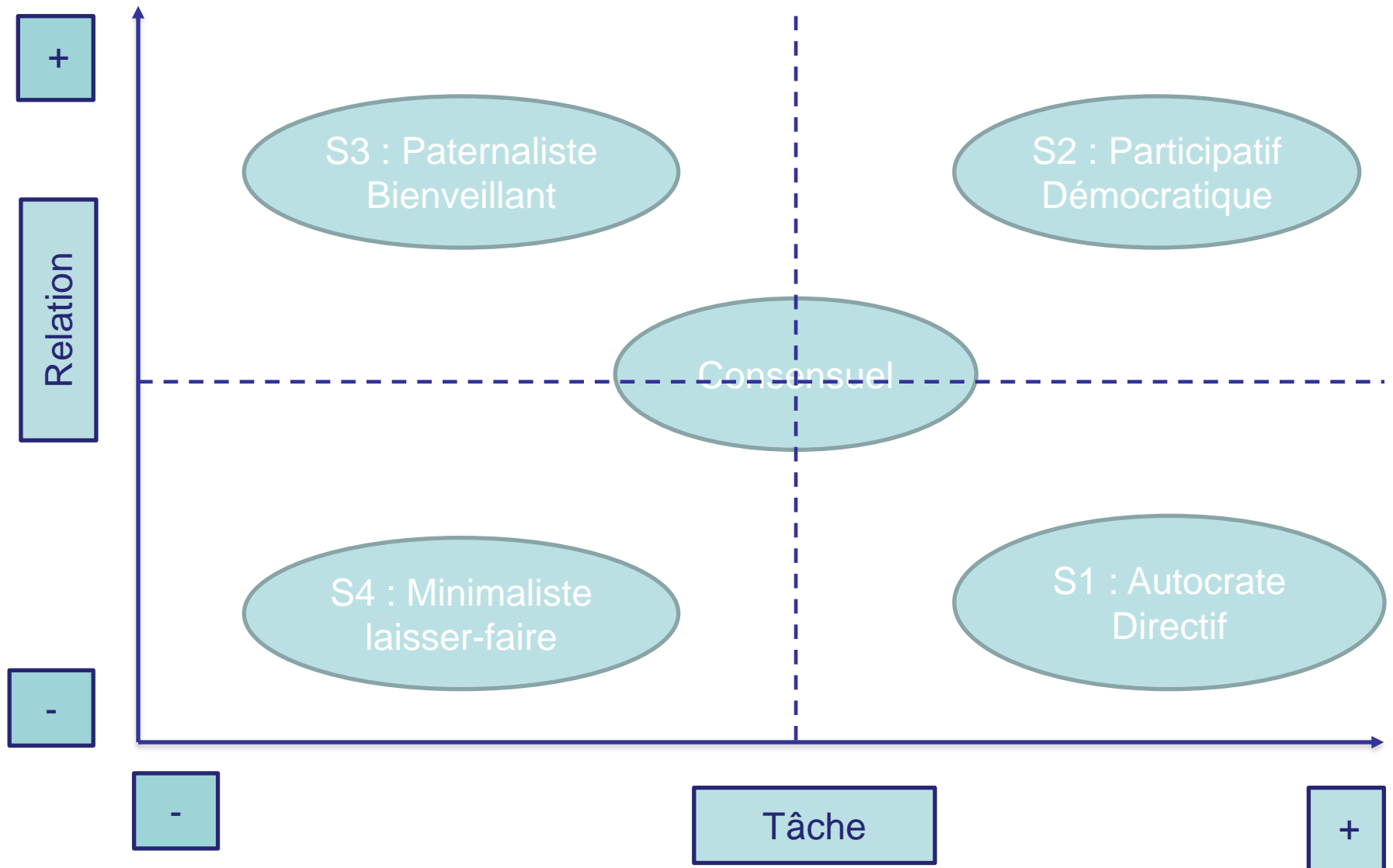
Conséquences :

- Manque de clarté
- Versalité
- Côté politique
- Langue de bois

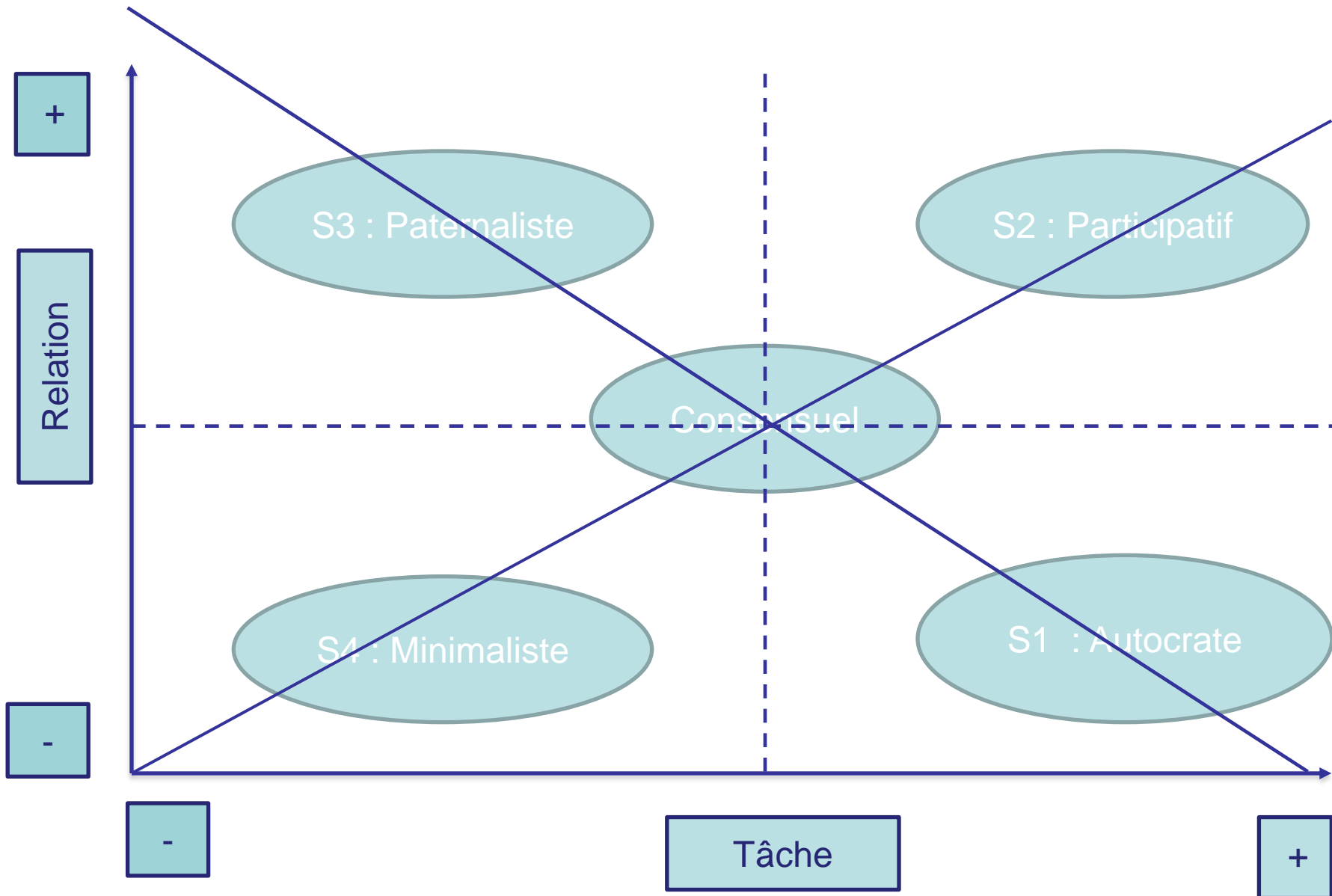
Quatre styles de management



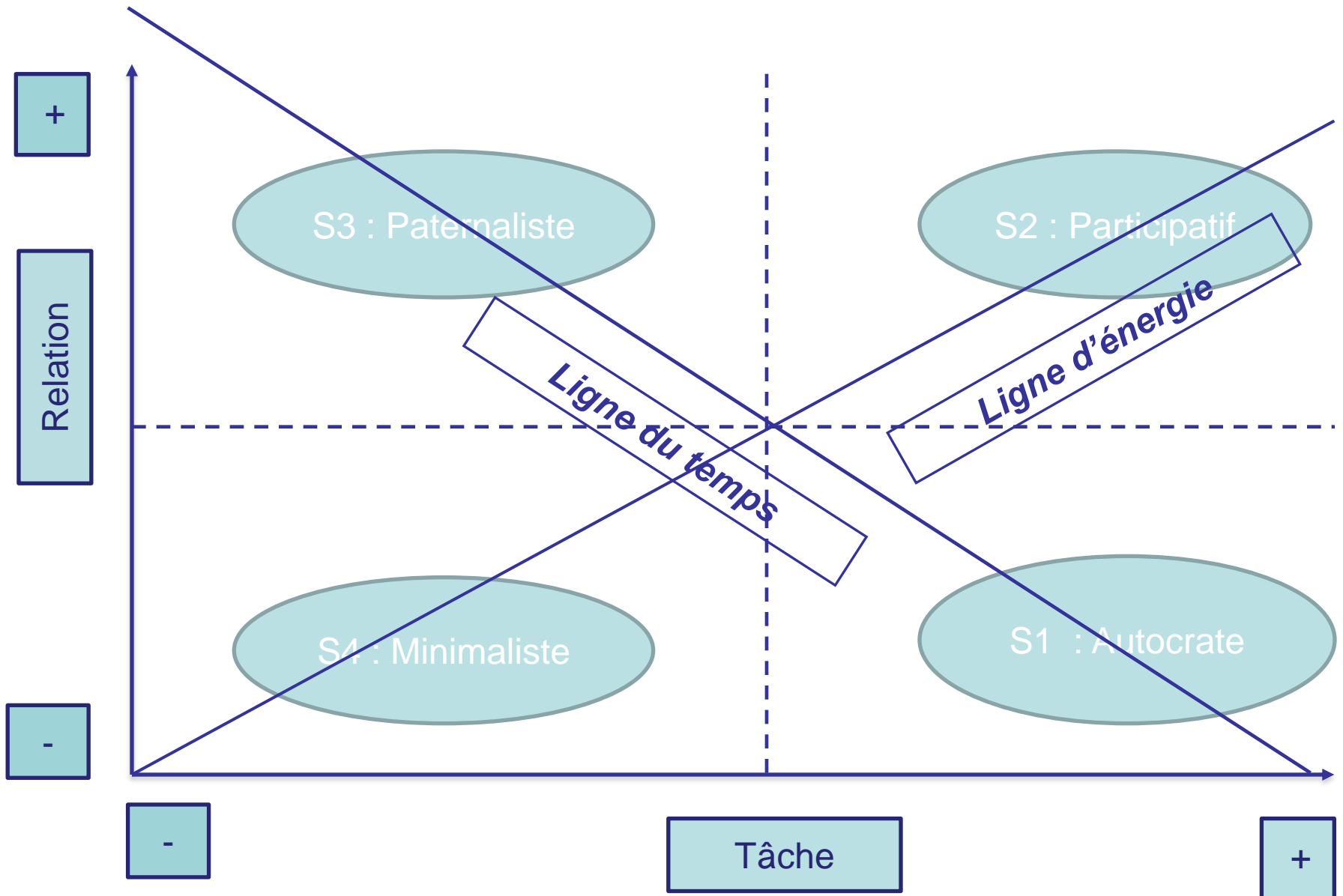
4 styles de leadership



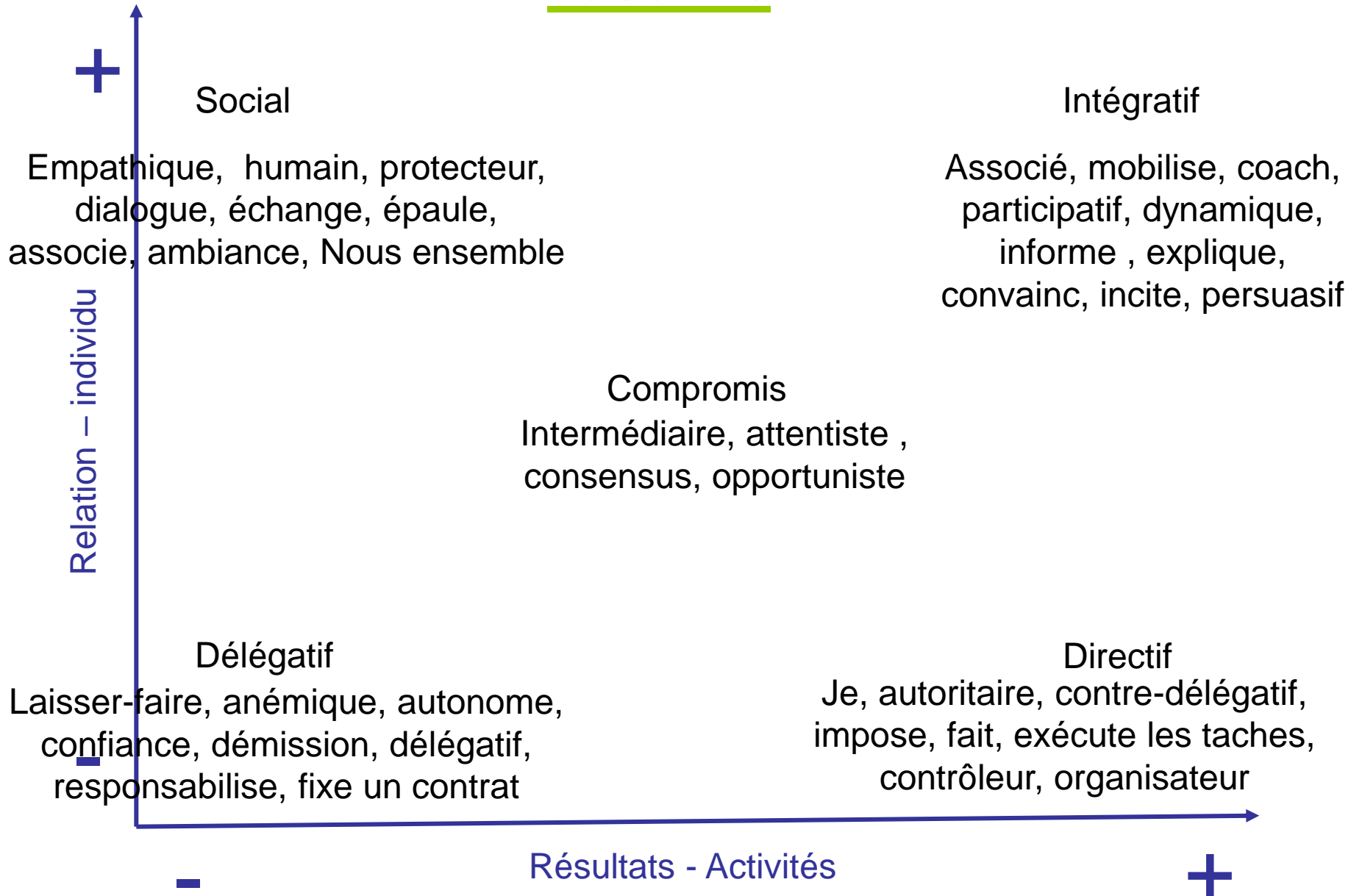
4 styles de leadership



4 styles de leadership

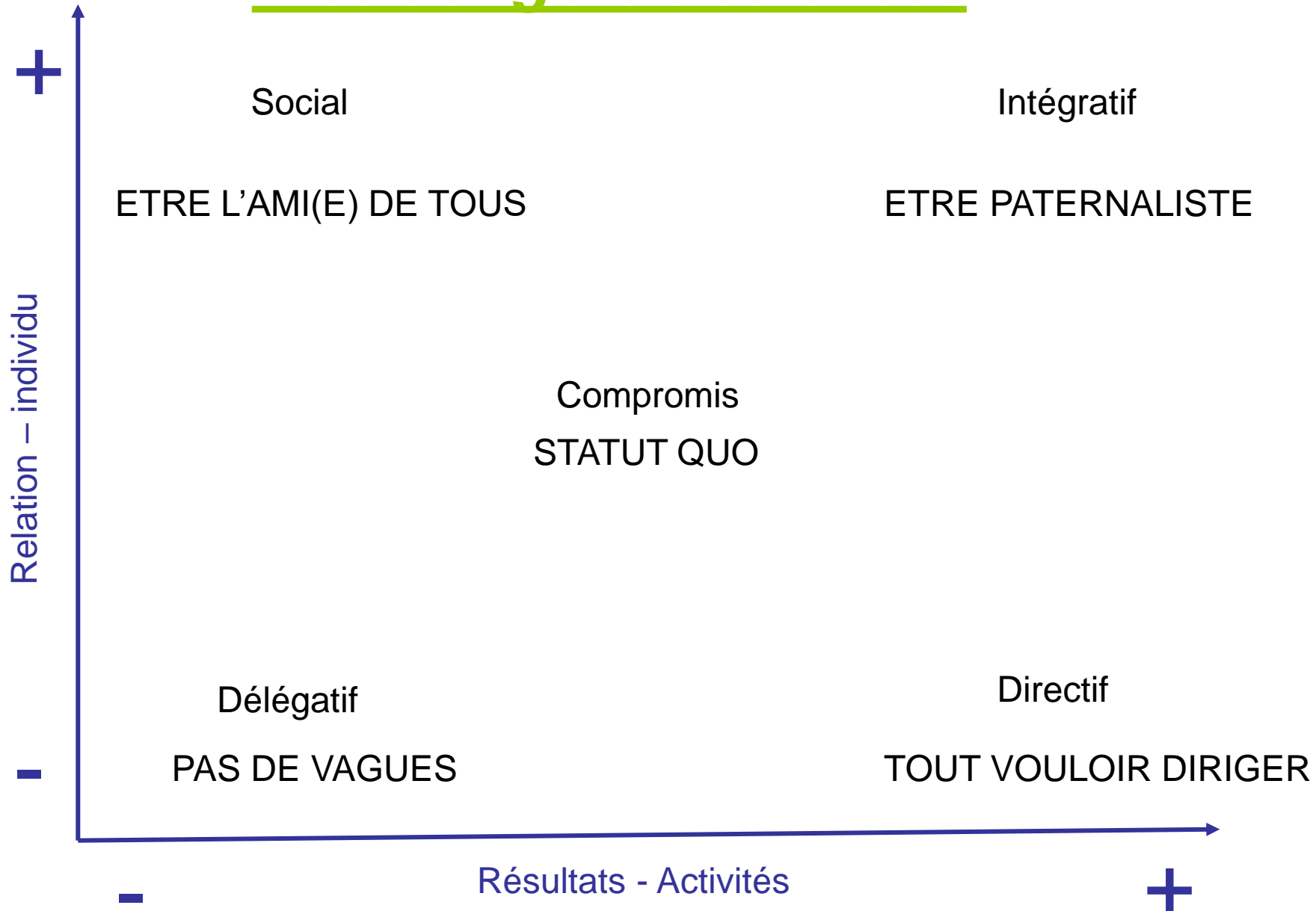


La carte de styles (Blake & Mouton) : résumé



La carte de styles

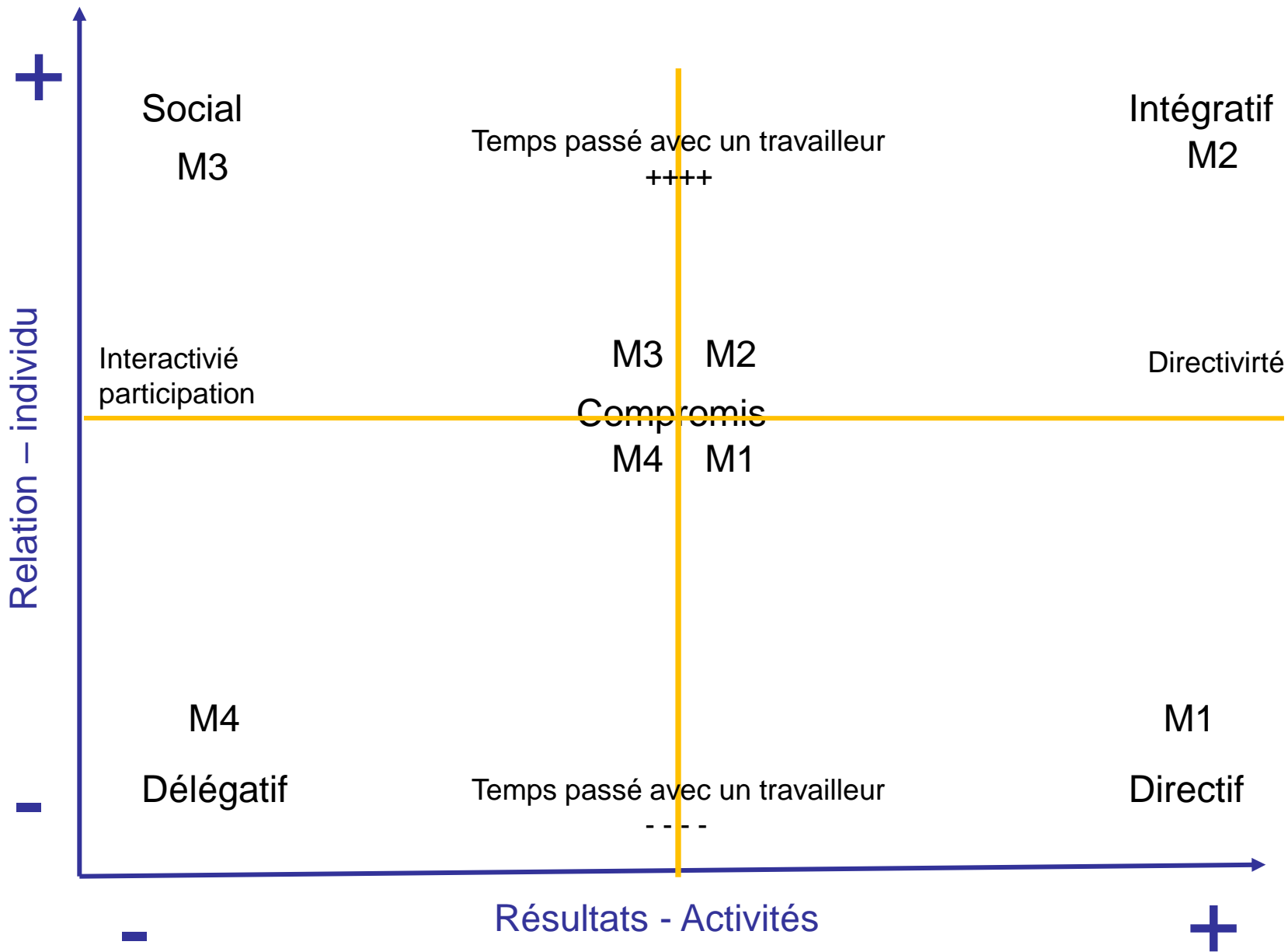
Les dangers des excès



NousJe

- Style préférentiel : selon notre propre personnalité et les modèles reçus
- Styles à développer : pour s'adapter aux circonstances -> management situationnel de Blake et Mouton (année 1970) et actualisé par Hersey § Blanchard : 4 modes managériaux que le manager pourra développer quel quel que soit son profil.

La carte de styles



- M1 : management directif :
 - Attitude directive + minimum de temps pour les collaborateurs
 - Buts : faire exécuter , obtenir un résultat conforme et rapide, répondre à l'urgence
- M2 : management persuasif :
 - Attitude directe + consacre du temps au collaborateur
 - Buts : expliquer , convaincre, informer, montrer
- M3 : management participatif:
 - Passe du temps avec le collaborateur dans une relation interactive
 - Buts : se connaître mutuellement, échanger, obtenir de l'information , explorer ensemble un sujet, préparer un accord, arriver à ce que le collaborateur comprenne par lui-même
- M4 : management délégatif :
 - Peu de temps passé dans la relation interactive
 - Buts : se mettre d'accord sur le travail , une position.

Question :

Quel est le style de management le plus efficace?

S1	S2	S3	S4
Directif	Persuasif	Participatif	Délégatif
25%	25%	25%	25%

Réponse : tous car chacun de ces styles possède des avantages et des inconvénients.

=> Apprendre à développer un management individualisé et faire du « sur-mesure » en fonction des personnalités et des situations.

- L'art du management sera d'adopter la bonne attitude au bon moment
- Ceci implique une flexibilité du manager car il s'adapte aussi en fonction des besoins des collaborateurs et pas seulement de lui-même.

Le style directif

Le style S1 Directif est

(+) adapté

- S'il y a urgence
- Si vos collaborateurs sont peu autonomes
- S'il faut structurer

(-) dommageable

- Si vous minimisez un collaborateur plus autonome que vous ne le pensez
- Si vous blessez un être humaine

Le style persuasif

Le style S2 Persuasif

(+) adapté

- Si vous expliquez la raison de vos décisions,
- Si vous savez motiver vos collaborateurs,
- Si vous encouragez un collaborateur.

(-) dommageable

- Si vous masquez la vérité par de bonnes paroles,
- Si vous ne faites qu'intimider les plus vulnérables,
- Si vous infantilisez vos collaborateurs.

Le style participatif

Le style S3 Participatif

(+) adapté

- Si vous proposez des problèmes et non des solutions,
- Si vous écoutez des propositions très diverses,
- Si vous négociez des plans d'actions,
- Si vous entraînez vos collaborateurs à faire des consensus en équipe.

(-) dommageable

- Si vous laissez vos collaborateurs chercher des solutions à des problèmes, alors que vous avez déjà pris la décision,
- Si vous ne distinguez pas le négociable du non négociable,
- Si vous ne leur donnez la parole que sur des points sans intérêt.

Le style déléгатif

Le style S4 Déléгатif

(+) adapté

- Si vous êtes sûr du niveau d'autonomie,
- Si vous donnez les moyens , les informations et tous les éléments nécessaire au résultat
- Si vous dégagez votre temps pour des tâches de plus hautes responsabilités.

(-) dommageable

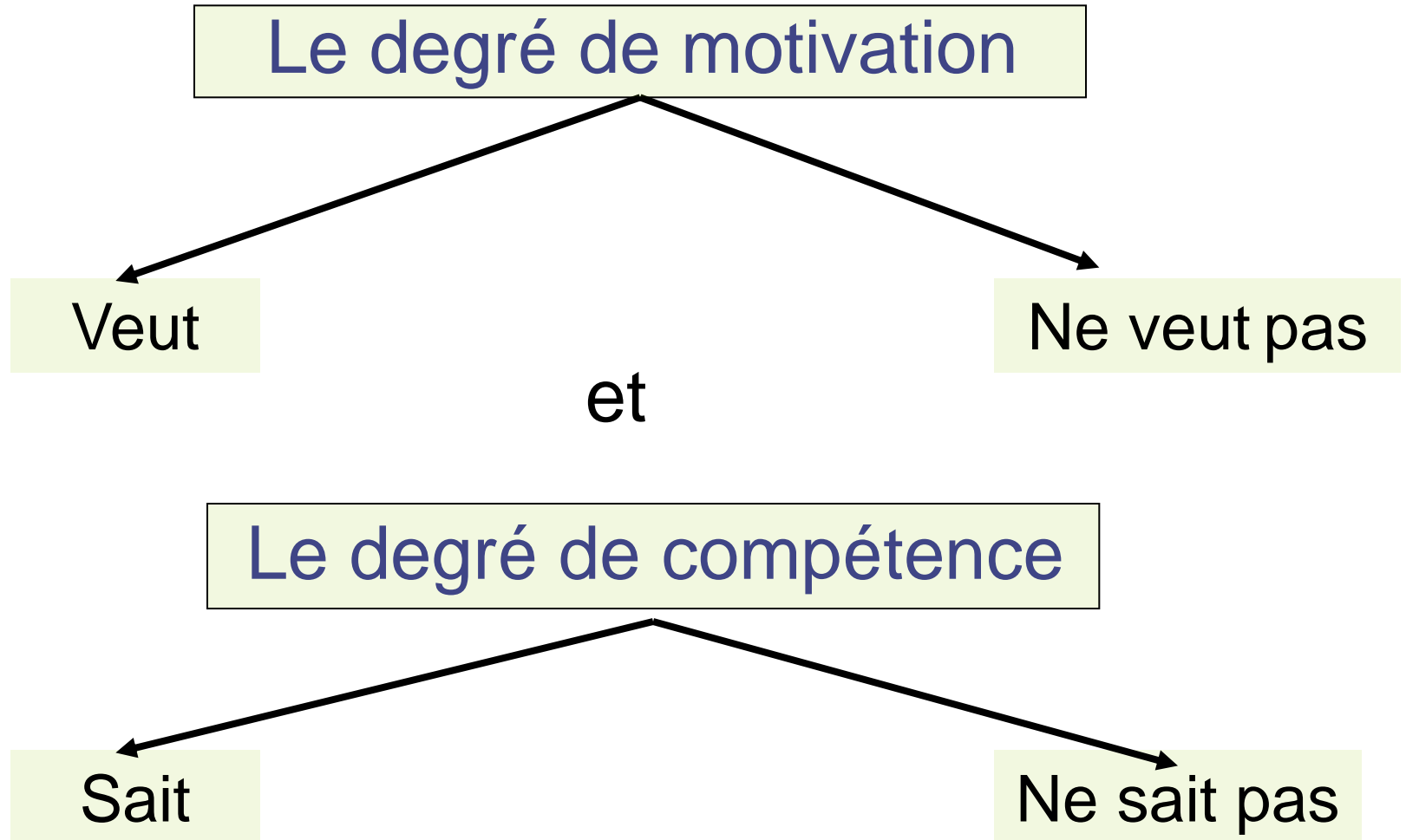
- Si vous fuyez des responsabilités de votre ressort,
- Si vous n'assumez pas les conséquences de votre délégation .

Les collaborateurs et les tâches

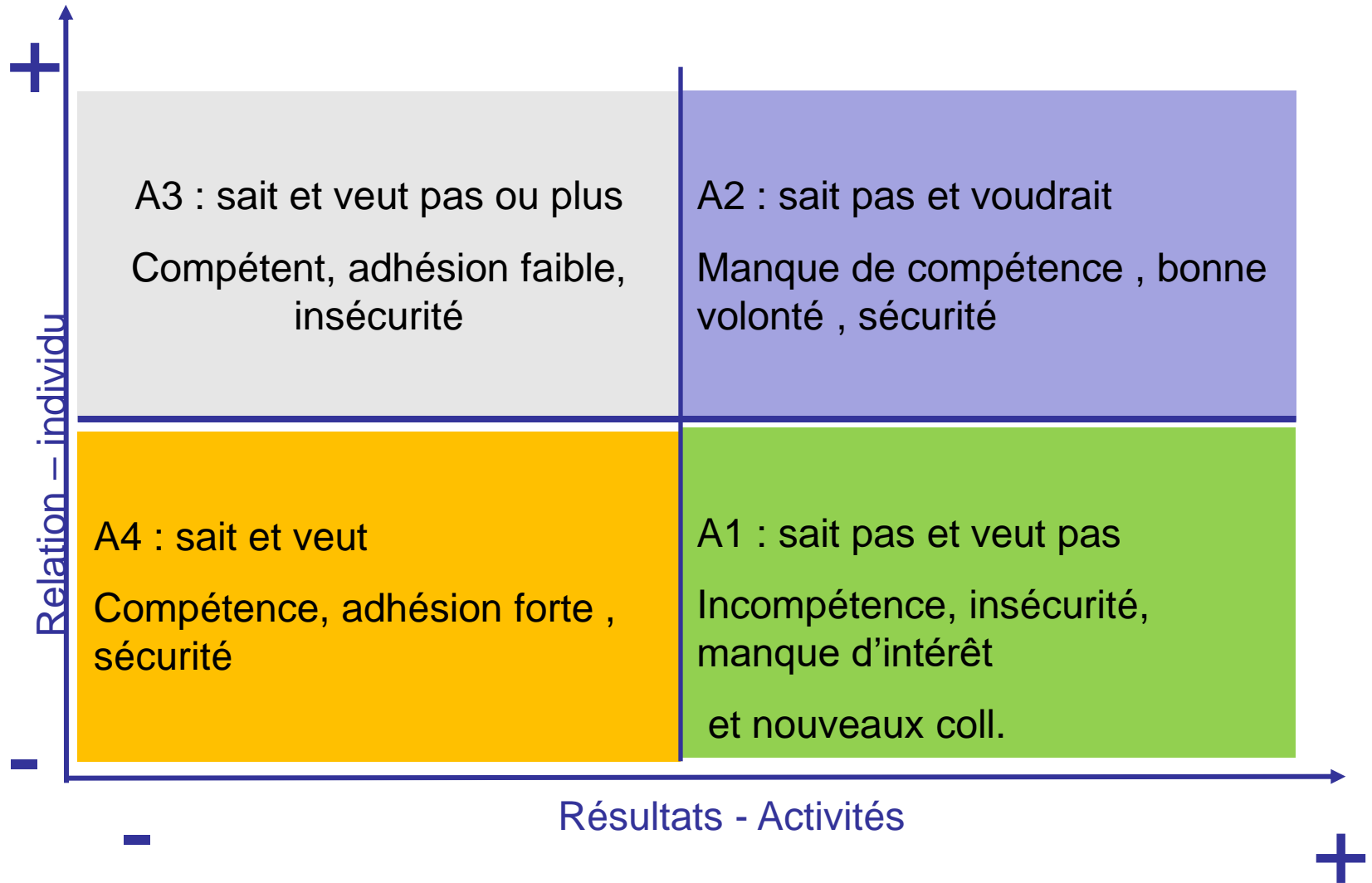
Après les types de chefs

Les types de collaborateurs

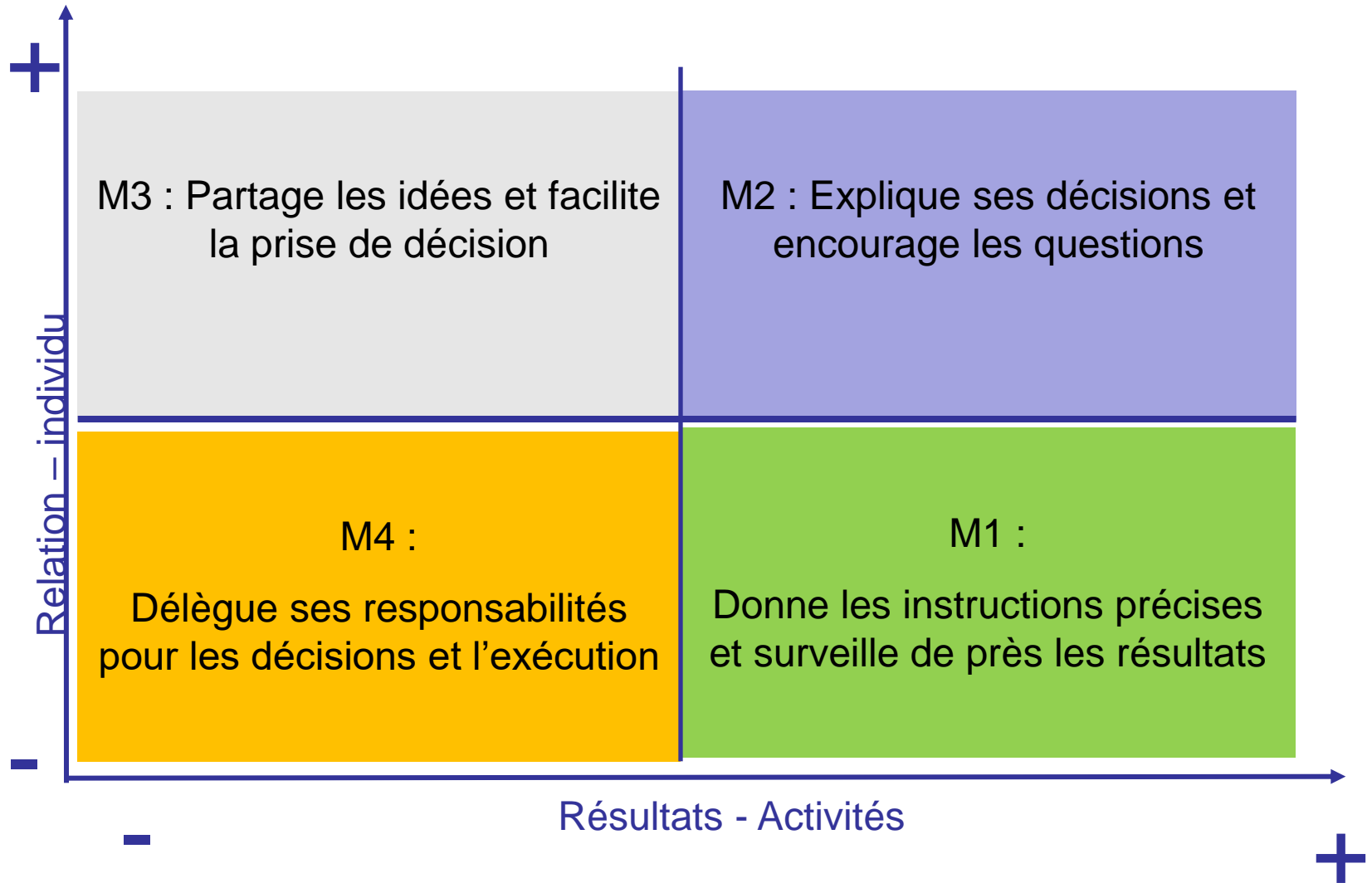
Deux axes (Blake & Mouton)



La carte de style de management / à l'autonomie des coll.



La carte de style de management / à l'autonomie des coll.



Management

- Ce terme renvoie au management des personnes avec cette nuance qu'il est souvent difficile de déterminer, dans les opérations quotidiennes, ce qui relève spécifiquement de la conduite des hommes et de l'exercice du métier.
- C'est donc un ensemble très vaste d'occasions de rencontres entre responsables et collaborateurs qui est désigné ici!

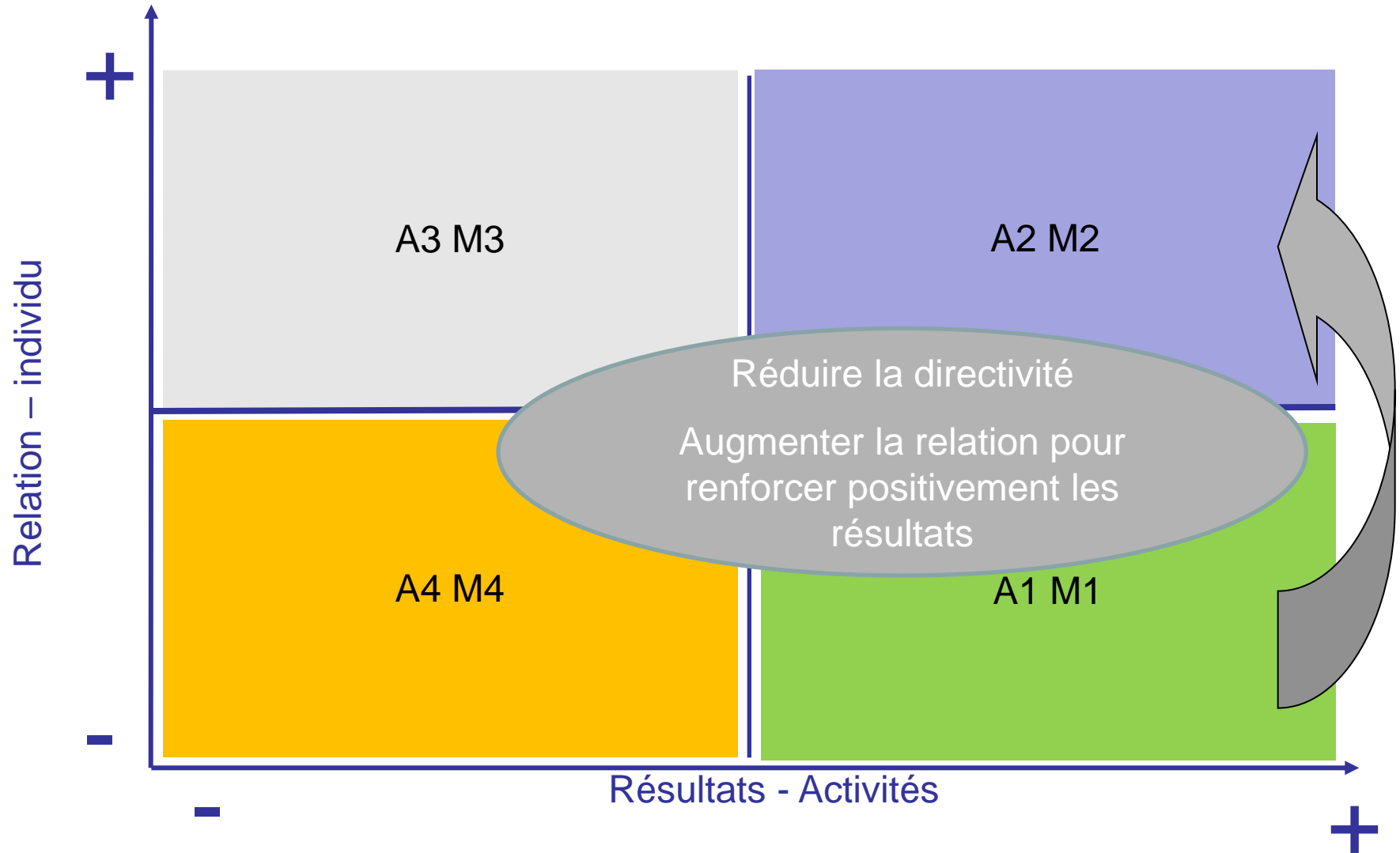
Management situationnelle

Ce terme renvoie à la diversité des individus qui existe que les managers disposent d'une gamme très variée de comportements.

L'objectifs de tous les chefs?

Arriver le plus vite possible
en M4 –A4

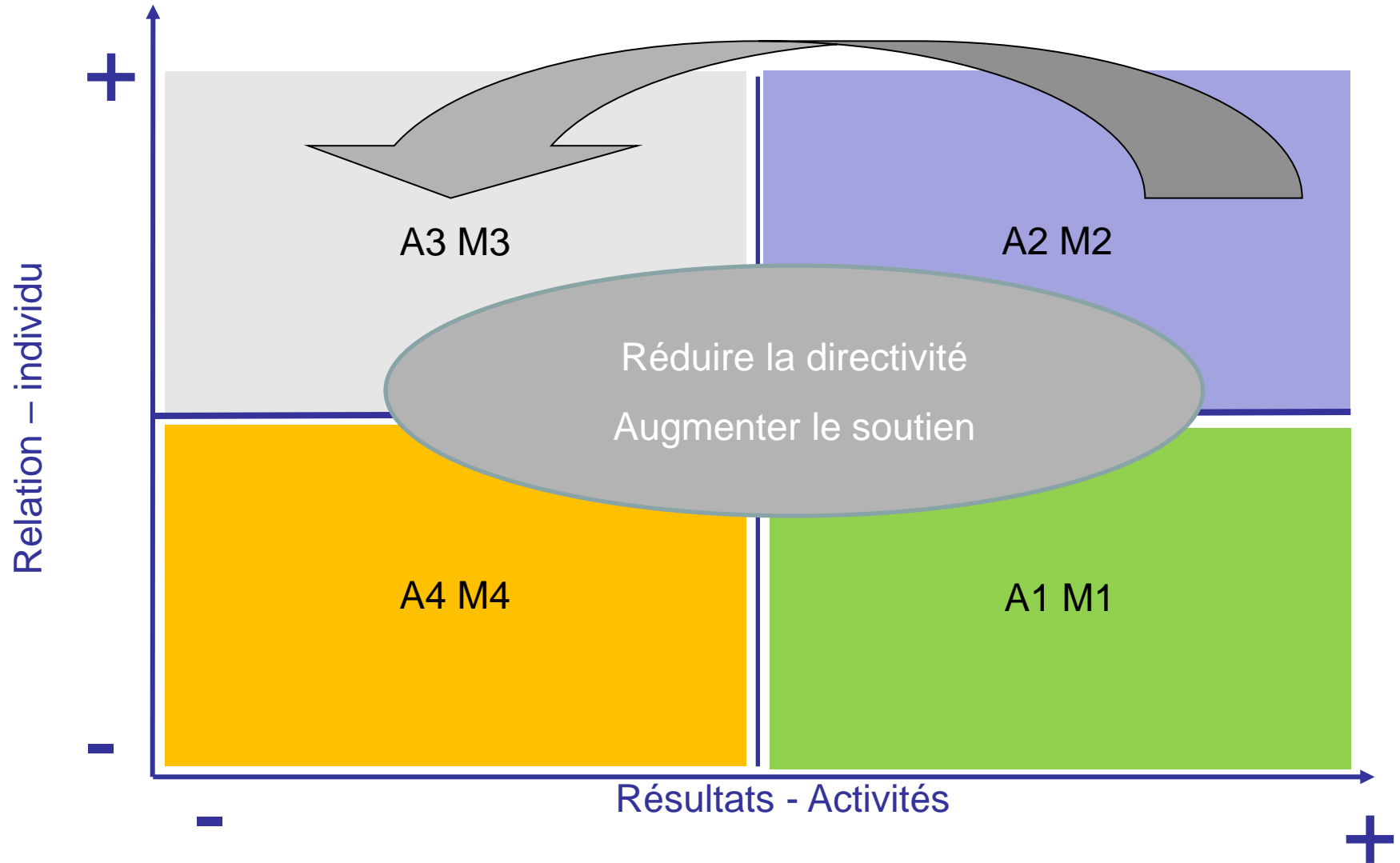
La carte de style de management / à l'autonomie des coll.



A : autonomie du collaborateur

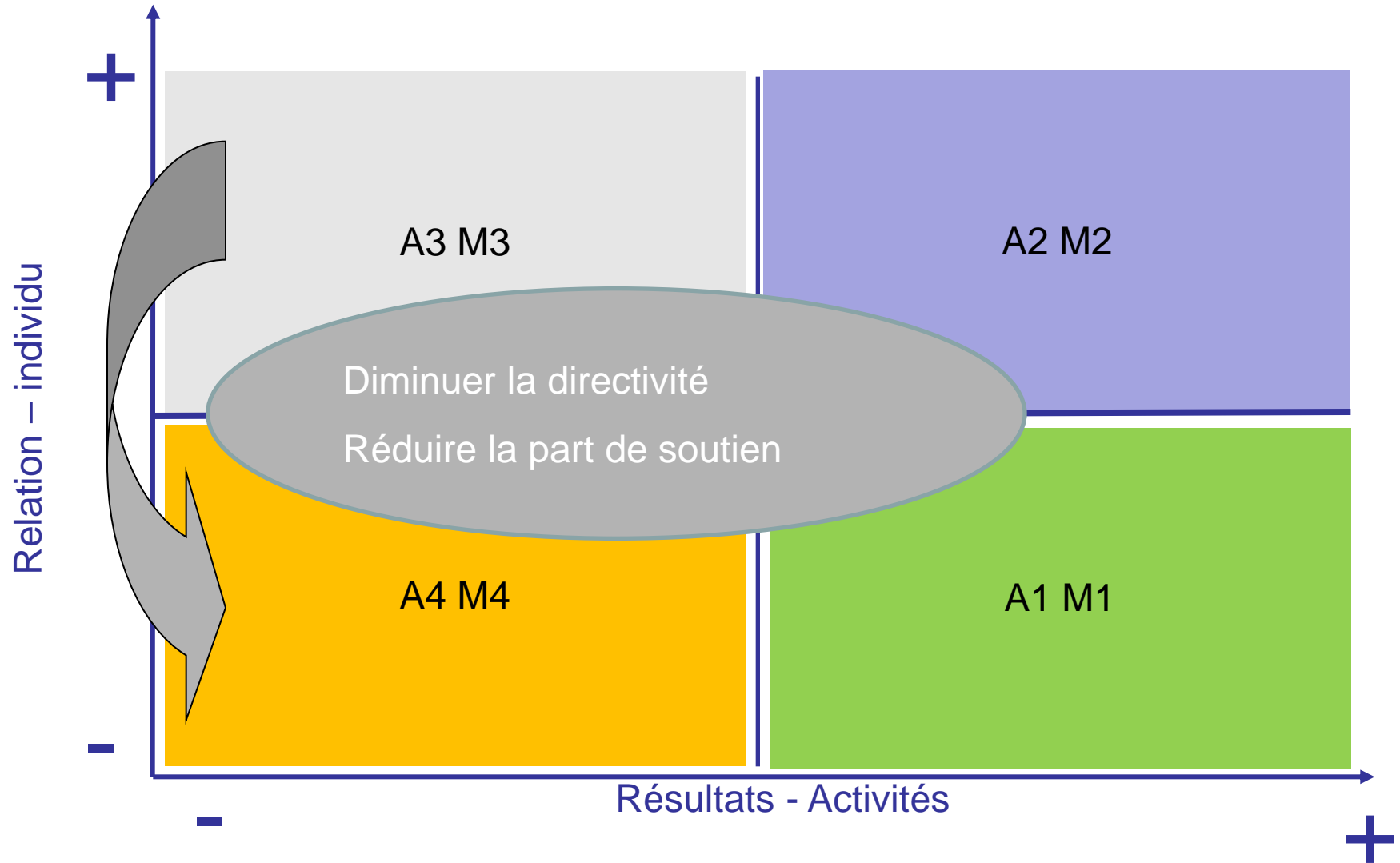
M: manager

La carte de style de management / à l'autonomie des coll.



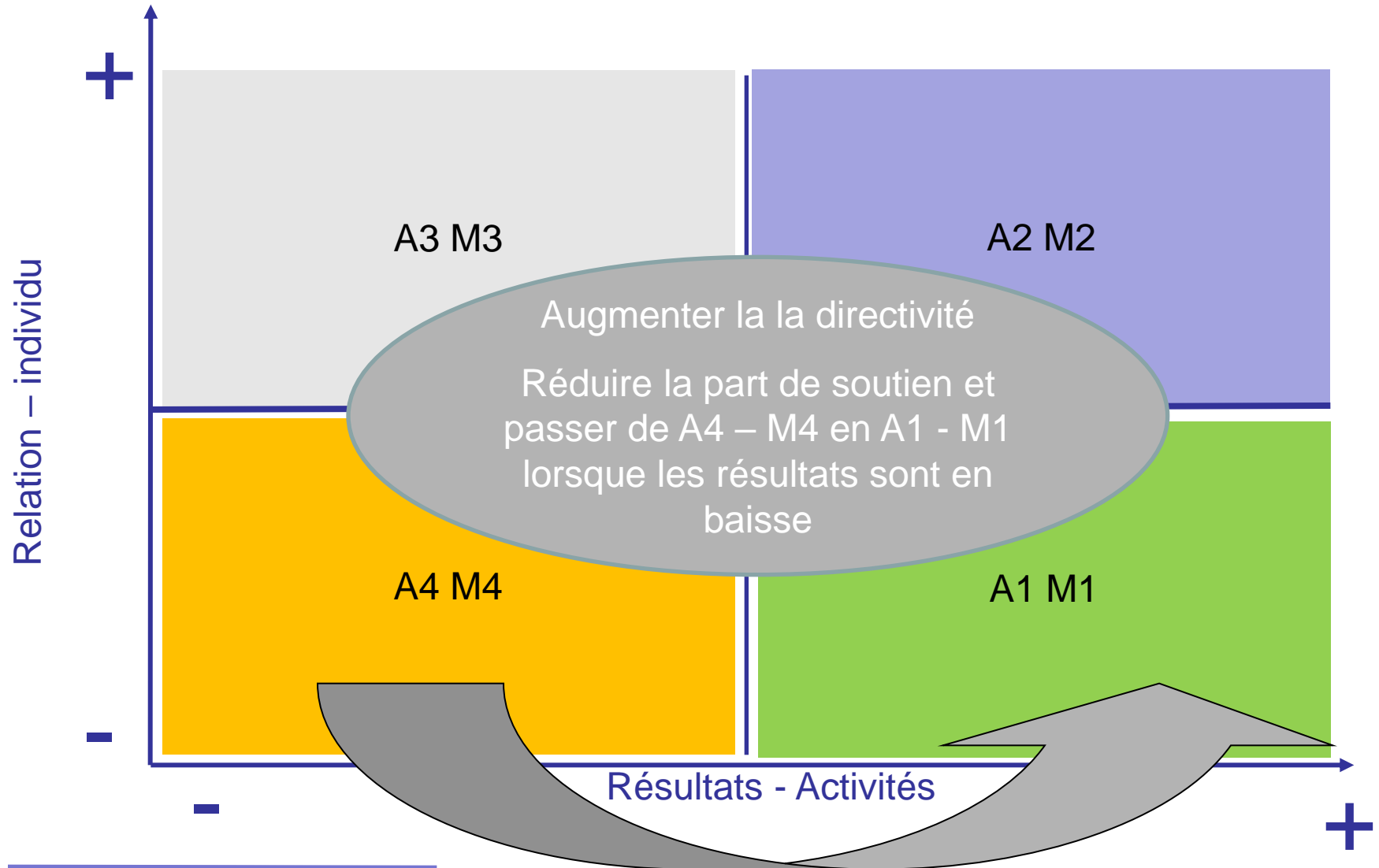
A : autonomie du collaborateur
M: manager

La carte de style de management / à l'autonomie des coll.



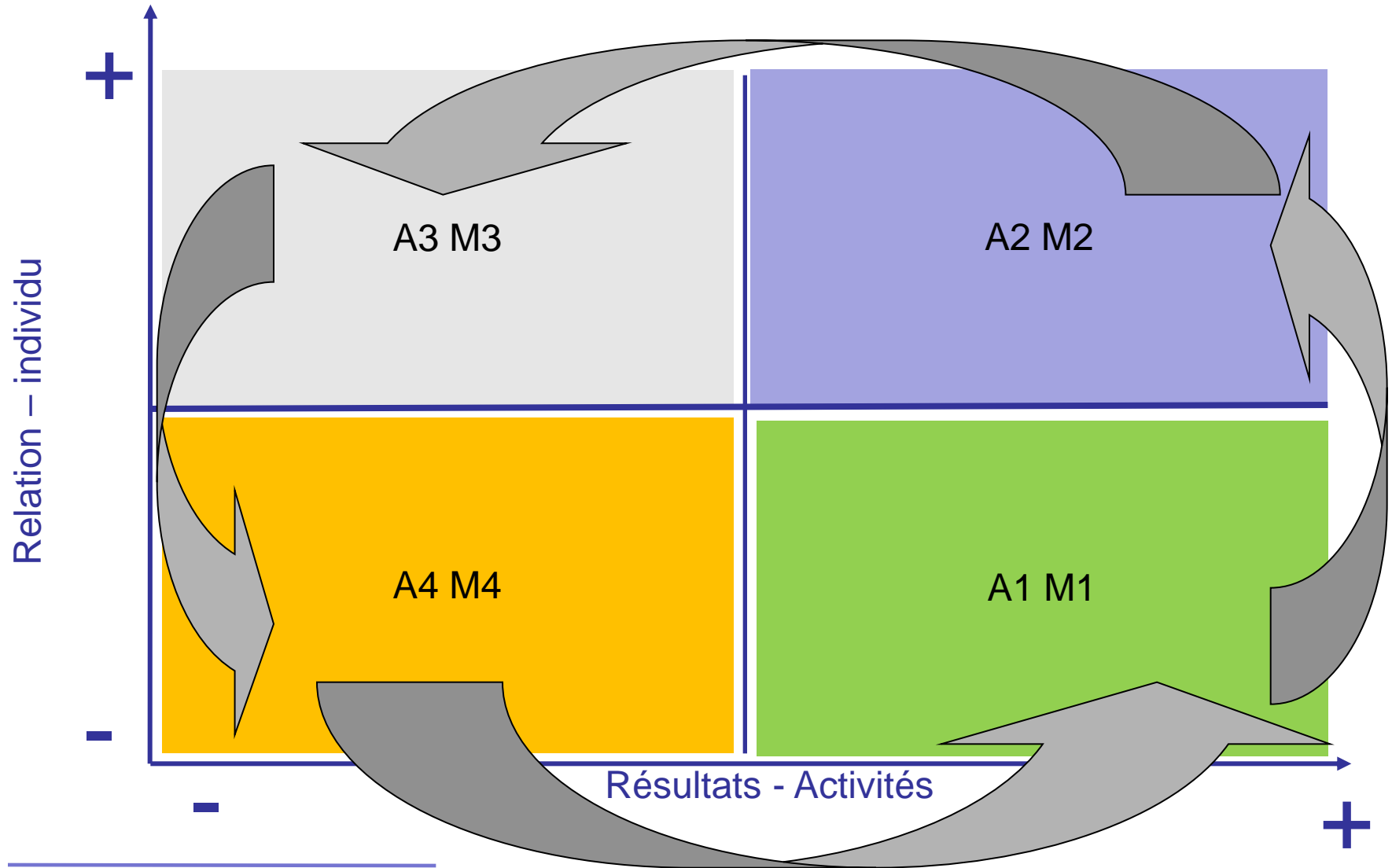
A : autonomie du collaborateur
M: manager

La carte de style de management / à l'autonomie des coll.



A : autonomie du collaborateur
M: manager

La carte de style de management / à l'autonomie des coll.



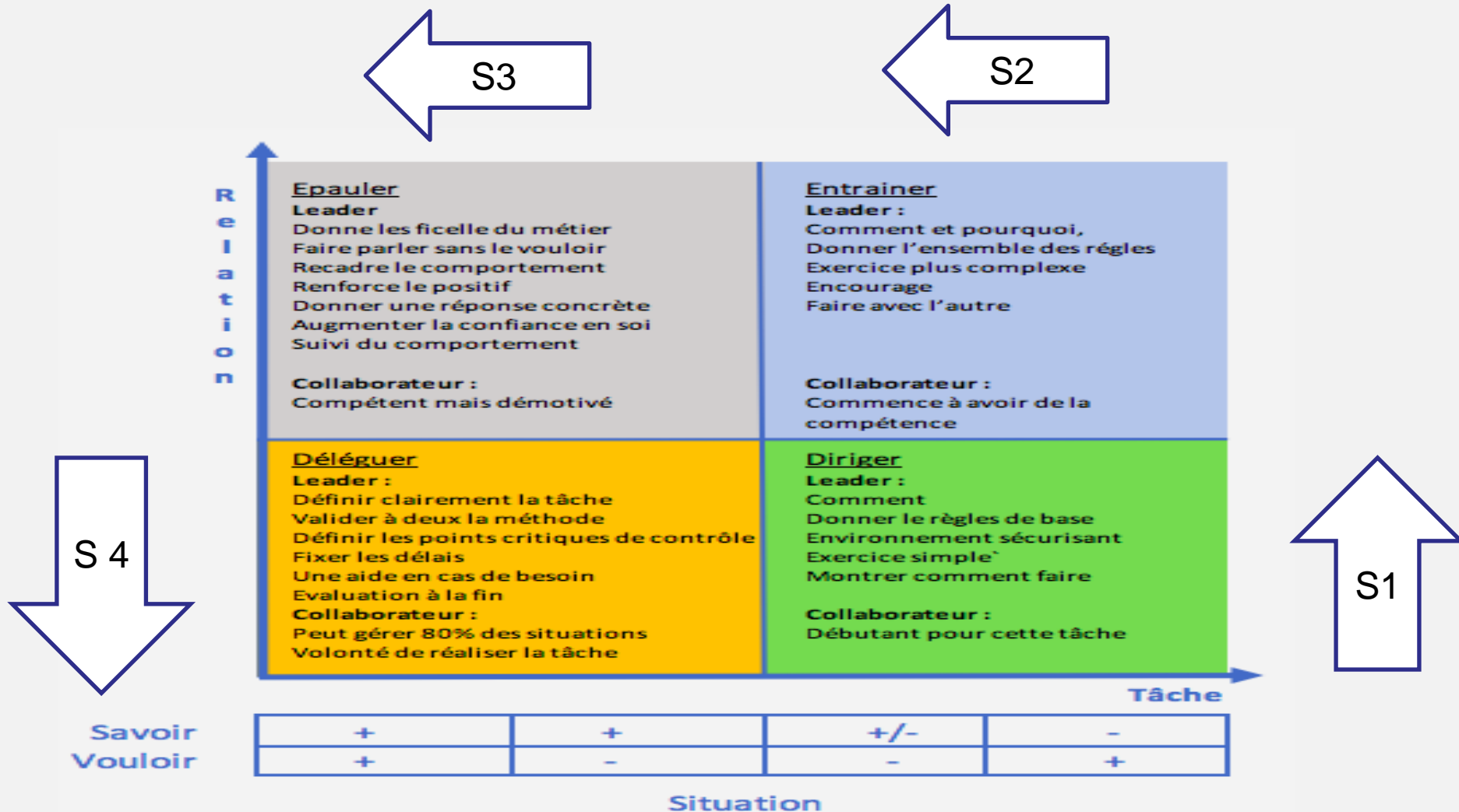
A : autonomie du collaborateur
M: manager

Etre leader, c'est ...

Les qualités du leader :

- Dis le positif et le négatif
 - Est ferme et juste
- Reste calme et poli
 - Est organisé

Attitude du leader en fonction du coll.



Conclusion

Nous avons tous des styles d'interaction préférentiels mais qui fonctionnent bien avec certaines personnes et pas avec d'autres; qui fonctionneront bien dans certaines situations et pas dans d'autres. Le manager doit donc développer une flexibilité, un management individualisé qui lui permettra d'avoir une meilleure communication.

Développer un management sur mesure en fonction des personnes et circonstances entraîne une meilleure communication, augmente votre efficacité, réduit les insatisfactions et le stress ...

C'est le meilleur moyen d'augmenter le plaisir au travail et la satisfaction.

Le bonheur au travail est le plus grand levier de la performance

Situations particulières : management de crise

Caractéristiques :

- Situation sensible
- Situation difficile
- Situation extrême
- Résultat rapide

=> Qualité de la communication

4 situations adaptées de commandement :

1. Fixation du cadre de fonctionnement
2. Contrôle & respect du cadre de fonctionnement et recadrage nécessaire
3. Décision finale
4. Gestion des urgences

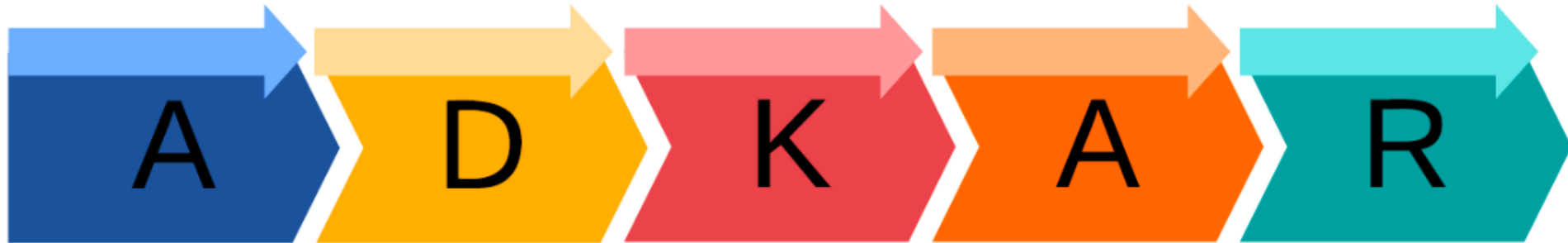
Management de crise

1. Etat des lieux complet
2. Exposer l'état des lieux aux équipes (communiquer +++) dans le but d'obtenir l'adhésion si non c'est foutu.
 - Exposer les faits : comment en tant que M, je me sens face à cette situation et conséquence de non agissement. Exprimer ses émotions :
 - Exprimer ses émotions : important car nous rends « humain » et accroît le leadership.
3. Une fois les faits exposés, faites participer les collaborateurs à la recherche de solutions communes pour accroître une vraie adhésion et un désir commun de traverser cette crise.
4. 1x validée ensemble les adaptations et les solutions , envoi d'un mail reprenant les décisions prises ensemble de façon commune (nous n'aimons pas nous contredire!)
5. Piloter le changement.

S'approprier l'acte du changement (modèle de Kotter)

Préparer le changement	Engager le changement
<ol style="list-style-type: none">1. Développer l'argumentaire pourquoi.2. Identifier les groupes relais du changement.	<ol style="list-style-type: none">3. Avoir une vision du changement en terme de production et de planning (objectif smart avec indicateurs)4. Communiquer la vision du changement.
Ancrer le changement	Réaliser le changement
<ol style="list-style-type: none">7. S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement.8. Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne.	<ol style="list-style-type: none">5. Traiter les obstacles du changement.6. Avoir des résultats rapides à montrer (quick wins)

S'approprier l'acte du changement (Modèle ADKAR)



Awareness

- Announce the change to employees well ahead of time.
- Explain your reasoning behind the change, including current pain points and potential ROI of the new solution.
- Give employees an opportunity to ask questions and make suggestions.

Desire

- Gauge employees' reactions to the change.
- Identify champions.
- If employees are resistant or indifferent, address their concerns or show them how the change benefits them personally.

Knowledge

- Provide training or coaching to show what employees need to do after the change takes place.
- Address any skill gaps.
- Offer resources, such as process flowcharts, that employees can reference later on.

Ability

- Schedule practice runs before the change is fully implemented.
- Monitor performance immediately following the change and provide constructive feedback.
- Set reasonable goals and metrics at the start.
- Adjust processes as necessary.

Reinforcement

- Monitor the change over time to ensure it fulfills your desired outcome.
- Use positive feedback, rewards, and recognition to encourage employees to keep following the new process.

Enablement zone

Engagement zone

Conclusion management de crise

Gérer une situation de crise est donc décider d'un nouveau cadre de fonctionnement ensemble.