



Les conditions de réussite d'un management situationnel

Le **management situationnel** considère le degré d'autonomie des collaborateurs et des équipes, en découle le type de management à exercer.

Ce degré d'autonomie est la résultante de la compétence (connaître, savoir-faire) et de la motivation (vouloir faire), face à un objectif ou une mission donnée.

Pour atteindre ces objectifs, le manager ne peut se contenter de diriger et contrôler. Sa mission est d'accompagner chaque collaborateur individuellement en assurant le développement de leurs compétences dans un environnement de travail propice au progrès.

#1 PRINCIPES DU MANAGEMENT SITUATIONNEL

Le management situationnel doit se comprendre comme étant une manière pluraliste de conduire son équipe. Chacun est différent, les circonstances ne se ressemblent jamais, il faut donc s'adapter.

En fait, il est primordial de faire alterner selon les situations et les moments, des styles de managements différents.

L'idée directrice est que selon les particularités de l'instant il faut être : directif, persuasif, participatif, délégatif.

Au fond, être manager aujourd'hui, c'est reconnaître et discerner des événements et des personnalités multiples. Le manager n'échappe donc pas à la règle de la polyvalence.



Il n'est pas indispensable de garder toujours le même point de vue; personne ne peut nous empêcher de devenir plus intelligent. Konrad Adenauer

#2 LE MANAGER IDEAL

La performance dans une organisation et / ou équipe est directement liée à la capacité de d'optimiser la gestion de son équipe.

P = SAVOIR-ETRE + COMPETENCE + REGLE DU JEU

Si les notions de savoir-être, de compétence sont connues, il est important de s'arrêter sur cette notion de règle du jeu.

Respecter la règle du jeu, c'est maintenir une ligne de conduite préalablement établie quelles que soient les circonstances.

Posez les règles du jeu :

1. Règles d'organisation : ponctualité, tenue
2. Règles de relation : courtoisie client, relation entre collègues
3. Règles techniques (métier).

Voir ci-après les règles en tableau.



Ce que je souhaite	Ce que j'exige
Ce que je tolère	Ce que j'interdis

#3 LES VALEURS DE L'EQUIPE

En effet, pour permettre à l'équipe d'agir en connaissance de cause, celle-ci doit avoir le maximum d'informations sur la mission et le contexte dans lequel elle s'inscrit. C'est donc au Responsable de veiller à transmettre chiffres, ordre du jour, compte rendu de réunions, etc.

Cela n'empêche pas d'être vigilant vis-à-vis de la confidentialité de certaines informations.

Tout gain est provisoire

A chaque fois que vous jouez gagnant-gagnant, vous vous faites un ami, un allié.

Vous êtes un bon communicant, **sachez dire et montrer aux autres personnes** le bénéfice tiré d'avoir fonctionné avec vous de cette manière; et même si cela va sans dire, cela va encore mieux en le disant.

#4 S'ENGAGER SUR DES VALEURS FEDERATRICES

1ère règle : intéressez-vous à eux !

- Dialogue
- Ecoute

Voici comment leur montrer que ce qu'ils font est fondamental pour vous :

a) Considérez-les en toutes circonstances comme des professionnels sérieux ! ils adoptent alors plus facilement une attitude de vrais professionnels.

Moyen n°1 : informez-les le plus possible !

Moyen n°2 : consultez-les régulièrement !

Moyen n°3 : déléguez et former.

En matière de management, tout est possible, à condition d'écouter, d'avoir de la patience et de la détermination.

Carlos Ghosn

b) Donnez-leur le feed-back immédiat de leurs actions !

Un collaborateur doit savoir se situer (*« est-ce que ce que j'ai fait était bon, moyen, en décalage ? »*) ; plus que ses collègues, c'est au manager d'apporter ce feed-back et le plus tôt possible.

- **Moyen n°1** : débriefez sur une tâche
- **Moyen n°2** : félicitez vite !
- **Moyen n°3** : sanctionnez vite les hors-jeu

2ème règle : soyez exemplaire !

Il ne suffit pas de dire les choses, il faut savoir les faire soi-même !

C'est la condition n°1 de votre crédibilité.

Règle par règle, posez-vous la question *« et moi, que pourrais-je faire pour leur donner l'exemple ? »*.

Puis, supprimez sans aucun regret toute règle du jeu pour laquelle vous ne pouvez pas donner l'exemple. Elle ne sera **JAMAIS** appliquée par l'équipe, même si vous la répétez 1000 fois !

Pour consulter les collaborateurs sur un sujet lié à l'Unité de travail :

Situation : Décrivez brièvement le contexte
Sentiment : Donnez votre sentiment
Solution : Consultez-les sur leurs idées
Succès : Concluez sur le bénéfice pour eux tous

Pour débriefer le collaborateur sur la tâche qu'il vient d'effectuer :

Situation : Décrivez brièvement le contexte
Sentiment : Donnez votre sentiment
Solution : Donnez votre solution pour chaque point insatisfaisant
Succès : Concluez sur le bénéfice qui résultera de ces solutions

Féliciter : Même informel, l'entretien suivra les 2 étapes suivantes :

Dire son émotion	« Bravo ! Ce qui me fait plaisir, c'est que vous avez... » + motifs liés à la compétence et / ou l'effort
Faire raconter (et écouter !)	« Dites-moi comment vous y êtes arrivé ? »

Sanctionner : Attention ! Avant tout commentaire, le Manager devra se poser la question : s'agit-il d'une ERREUR (involontaire) du collaborateur ou d'une FAUTE (volontaire).

Situation de L'ERREUR	Situation de LA FAUTE
<p>Demander à la personne d'exposer le récit du problème. (ex : « Je constate que... Qu'en pensez-vous ?) (ex : « Et alors ? Où en êtes-vous ?).</p> <p>Rappeler brièvement la règle ou en détail l'explication non assimilée.</p> <p>Encourager la personne à faire front (ex : Que pouvez-vous faire maintenant pour que cette erreur ne se reproduise plus ?).</p> <p>Prendre rendez-vous pour faire un point.</p> <p>Dire sa confiance</p>	<p>Introduire par une clarification (ex : « J'avais été clair lorsque je vous avais exposé votre mission ».</p> <p>Puis exposer soi-même les éléments constituant la faute.</p> <p>Signaler les conséquences négatives de la faute (pour l'entreprise, pour le client)</p> <p>Dire son émotion (ex : « Je suis très déçu car...).</p> <p>Prendre rendez-vous pour notifier la sanction ou mettre au point le remède</p>
A EVITER	A EVITER
<p>En public</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critique contre la personnalité • Faire semblant de ne pas avoir vu l'erreur • S'excuser • Ironie, humour 	<p>En public</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'enfoncer dans une spirale attaque - justification • Faire semblant de ne pas avoir vu la faute • Les gestes de mépris

#5 EVALUER ET VALORISER LES COLLABORATEURS

FIXER LE CAP : MANAGER, C'EST ORIENTER

Le Responsable performant sait proposer une trajectoire et des objectifs motivants pour lesquels les membres de l'équipe sont prêts à s'engager et à investir leur énergie, leur temps et leurs talents.

MOBILISER : MANAGER, C'EST MOTIVER ET GUIDER

Le Responsable performant sait agir directement sur la motivation, le bien-être, la cohésion, l'efficacité, la productivité et les résultats.

ORGANISER : MANAGER, C'EST FAIRE PREUVE DE RIGUEUR ET D'AGILITE

La performance d'un Responsable et de son équipe exige une organisation sans faille.

COMMUNIQUER : MANAGER, C'EST INSTALLER UN RELATIONNEL DE QUALITE

Fixer le cap, mobiliser, motiver, expliquer, sécuriser, résoudre les conflits, évaluer, négocier, convaincre... exige de savoir bien communiquer.

SAVOIR TRAVAILLER EN RELATION AVEC LES AUTRES

«Travailler ensemble », « travailler en équipe », c'est profiter de la stimulation du groupe, c'est bénéficier des compétences individuelles pour plus d'efficacité et de créativité collectives.

En fait, les bénéfices du travail en commun sont liés à la qualité de la relation avec les autres. Les idées nouvelles émergent du groupe après une phase d'échanges, d'interactions, de réflexion.

Des relations difficiles génèrent des pertes de temps, de l'insatisfaction, la sensation de gaspiller beaucoup d'énergie.

La gestion du temps avec les autres est un axe important.

SUIVI ET CONTROLE

Un des aspects les plus importants de la fonction de cadre tient à l'influence que vous pouvez avoir sur le comportement de vos collaborateurs.

Toute personne amenée à diriger une équipe doit savoir comment procéder pour encourager les comportements, tout comme il doit savoir comment décourager les comportements indésirables. Une personne répètera plus facilement un certain comportement, si votre réaction à ce comportement est positive. De la même manière, cette personne répètera moins facilement un comportement, si votre réaction est négative. De ce fait, un cadre a le pouvoir de contrôler les résultats en réagissant aux actions de ses collaborateurs. Il y a trois sortes de feedback : positif, négatif ou neutre.

#6 SYTEMIQUE DE LA REUSSITE

Rôle : vous managez une équipe.

But : vous menez votre équipe à la réussite.

Condition : bâtir et maintenir un système qui entraîne la réussite.

La raison d'être de l'équipe, et de chacun de ses membres, c'est le service au client interne ou externe. Tous le savent. Vous en parlez, vous y travaillez ensemble, souvent.

Chaque objectif est défini en termes concrets, mesurables ou observables. Tous, dans l'équipe, connaissent bien leurs objectifs et ceux de l'équipe ; tous suivent ensemble leur évolution, comme ils ont engagé ensemble leur responsabilité.