RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté Égalité Fraternité

IH2EF
INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

Le management situationnel

Problématique

En quoi le modèle du management situationnel représente-t-il une opportunité pour le manager d'adapter son style de management et ses compétences connexes en fonction du niveau d'engagement et de compétences de ses collaborateurs au regard de la complexité de la gestion des ressources humaines au sein d'une organisation ?

Objectifs

Interroger la plus-value du management situationnel, s'approprier et réinvestir les concepts clés de ce modèle dans le cadre du management des ressources humaines au sein de l'organisation.

CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX

Le modèle de Blanchard et Hersey

(1969), champ des sciences humaines et de gestion.

Finalité du modèle : il n'existe pas de modèle unique de management, le manager doit être capable d'adapter son style de management en fonction des situations et en fonction du degré de maturité (niveau d'engagement et de compétences) de ses collaborateurs.

L'objectif : accroitre l'autonomie des collaborateurs dans leur travail en fonction du degré de

Les 4 styles du management situationnel

- **Directif**
  - Le collaborateur découvre la tâche et à besoin de monter en compétence.
  - **Le manager donne des instructions, des consignes et prend les décisions**
  - **Compétences clés :** structurer, organiser et contrôler
- **Persuasif**
  - Le collaborateur a besoin d'un fort soutien sur la tâche.
  - **Le manager donne des instructions tout en expliquant la raison de ses choix.**
  - **Compétences clés :** mobiliser, persuader et expliquer.
- **Participatif**
  - Le collaborateur est capable d'assumer la tâche mais l'animation du manager est nécessaire.
  - **Le manager écoute ses collaborateurs et partage la prise de décisions.**
  - **Compétences clés :** associer, écouter et négocier.
- **Déléguatif**
  - Le collaborateur réalise seul la tâche, le manager donne uniquement la direction à suivre.
  - **Le manager reste en retrait et accorde une autonomie importante à ses collaborateurs.**
  - **Compétences clés :** responsabiliser, déléguer et accorder sa confiance.

Une étape incontournable : le diagnostic socio-organisationnel

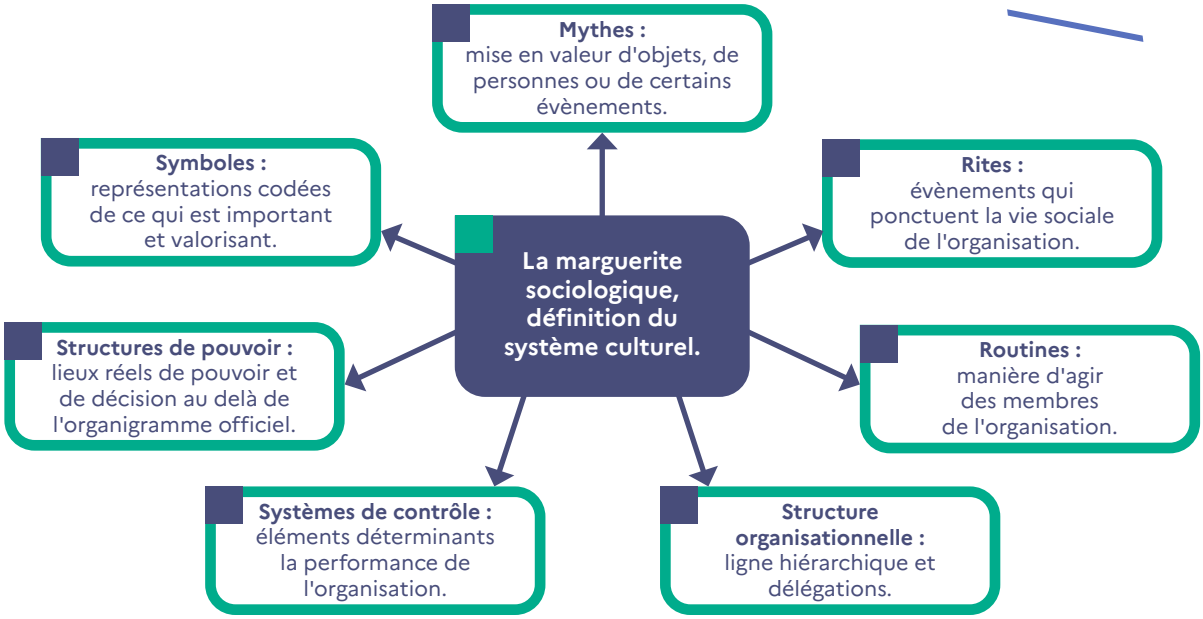
Avant d'être en mesure d'adapter son style de management aux différentes situations et d'amener ses collaborateurs vers davantage d'autonomie, une phase d'analyse est nécessaire. Le manager doit être en mesure de formaliser un diagnostic socio-organisationnel. L'objectif de ce diagnostic est de décrire « l'invisible social » inhérent au contexte de l'organisation et d'identifier les profils des parties prenantes en présence au sein de l'équipe.

OUTILS ET LEVIERS

Deux outils à mobiliser pour ce diagnostic socio-organisationnel : la marguerite sociologique et la matrice d'identification des profils d'une équipe.

La marguerite sociologique

ou la définition du système culturel (Johnson et Scholes, 2000) :



Les quatre profils types d'une équipe :

- **Les étoiles :** les « hauts potentiels », besoin d'autonomie accrue. Nécessité de leur fixer des objectifs ambitieux et de les faire évoluer rapidement.
- **Les piliers :** valoriser leur performance et contribuer à les faire monter en compétences.
- **Les réserves :** rechercher les raisons d'une baisse de performance, identifier leurs motivations et les encourager en fixant des objectifs précis.
- **Les freins :** identifier les dissonances cognitives à l'œuvre, fixer des objectifs à court terme et proposer un accompagnement très serré.

APPLICATIONS ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

→ Prise de fonction dans un EPLE ou une circonscription (entretiens individuels trimestriels pour une meilleure connaissance de ses collaborateurs, un recensement des besoins, un point sur les objectifs à atteindre…).

→ Manager la conduite de la transformation.

→ Accompagner de façon collective et individuelle.

→ Gestion de crise.

→ Prévention des risques de conflits.

→ Mise en œuvre de la co-intervention dans le cadre de la transformation de la voie professionnelle.

→ Management situationnel des équipes et du directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques au regard de l'évolution des pratiques professionnelles.

→ Pilotage et animation d'un groupe de formateurs.

→ La conception de dispositifs de formation ou sujets d'examens.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Des outils pour agir

- Autissier D., Metais-Wiersch E. et Peretti J. (2019). *Outil 59. L'atelier marguerite sociologique.* Dans Autissier D., Metais-Wiersch E. et Peretti J. (Dir.). *La boîte à outils de l'Innovation managériale* (p. 148-151). Paris éditions Dunod.
- Noyé D. (2016). *Développer une équipe performante : piloter son équipe avec le management situationnel.* Éditions Eyrolles.

Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

- Autissier D., Johnson K. et Moutot J.M. (2015). *De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile.* Question(s) de management, (2), (p. 37-44).
- Gaunand A. (2021). *Les styles de leadership selon Hersey et Blanchard.* http://www.antonin-gaunand.com/leadership/les-styles-de-leadership-selon-hersey-et-blanchard/
- Pesqueux Y. (2020). *À propos des théories du leadership.* https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02524246/document