





La perspective générale de l'activité est donnée dans un exposé des grandes étapes du processus au cours de la discussion qui fait l'objet de la première réunion. Quand on a besoin de conseils techniques on fait appel au chef qui s'efforce de présenter deux ou trois façons différentes, entre lesquelles on choisit librement.

Le chef décide mais argumente ses décisions.

Le chef reste «objectif» dans ses «approbations» et ses critiques fondées sur les faits ; il s'efforce de se comporter en membre régulier du groupe sans trop participer au travail effectif.

### 3. Différents styles de management

---

Les différents styles de management naissent de la mise en pratique et combinaison de ces modes.

Deux styles de management qui s'opposent sont le Management Directif dérivant du mode autoritaire (avec son illustre application qui est le système militaire) et le Management Participatif ou Associatif dérivant du mode démocratique (prôné par la majorité des entreprises françaises).

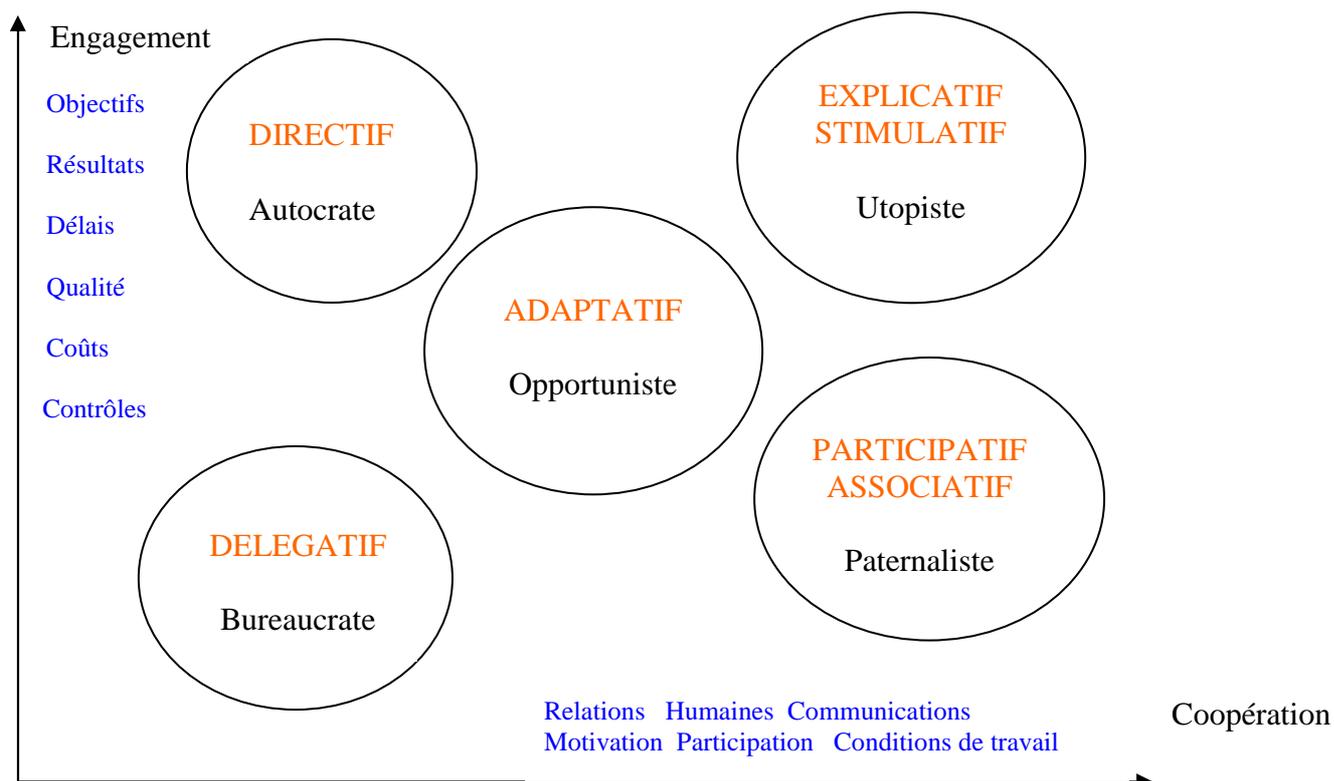
Messieurs Hersey et Blanchard (années 70) proposent une alternative intéressante: le Management Adaptatif. Le Management Adaptatif consiste à faire le constat que Management Directif et Management Participatif ne sont ni mauvais ni bons en eux-mêmes mais que leur pertinence dépend avant tout du niveau d'acquisition de compétences dans un domaine donné.

En plus des trois types de management cités précédemment on distingue aussi le Management Explicatif (appelé aussi Management Stimulatif ou Persuasif) et le Management Délégatif.

Chaque style de management est plus ou moins orienté vers les compétences et la motivation de l'individu. Le tableau ci-dessous indique ces pondérations. Par exemple on peut constater que le management directif est moins porté sur les compétences et la motivation de l'individu que les autres formes de management. Le management explicatif va plus se baser sur la motivation que sur les compétences.

Style de Management	Délégatif	Explicatif	Participatif	Directif
Compétences	+	-	+	-
Motivation	+	+	-	-

Pour plus de clarté nous avons dressé le schéma suivant qui illustre les différentes formes de management.



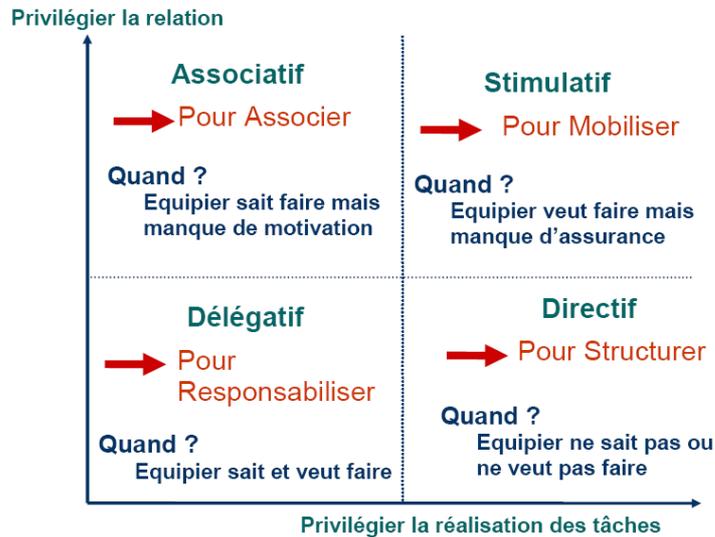
Les styles de management peuvent être également caractérisés par une approche psychosociologique résumée dans ce tableau (quelques expressions entre guillemets sont certes familières mais elles permettent d'exprimer l'idée de manière plus forte qu'une périphrase qui serait lourde et plus vague).

Styles	Plaisir	Peur	Piège	Qualités
DIRECTIF Autocrate	Gagner	Perdre la face	Ecraser l'autre	Direct, clair, fonceur
EXPLICATIF Utopiste	Etre moderne	Etre médiocre	Mettre de la « Poudre aux yeux »	Innovateur, créateur
PARTICIPATIF Paternaliste	Etre apprécié	être rejeté	« Etre la bonne poire »	Disponible, confiant
DELEGATIF Bureaucrate	Travailler en sécurité	Prise de risque/changement	Se confiner dans l'isolement	Réfléchi, distancié, intègre
ADAPTATIF Opportuniste	S'adapter en souplesse	Etre clair et direct	« Etre magouilleur »	Souple, intuitif, négociateur

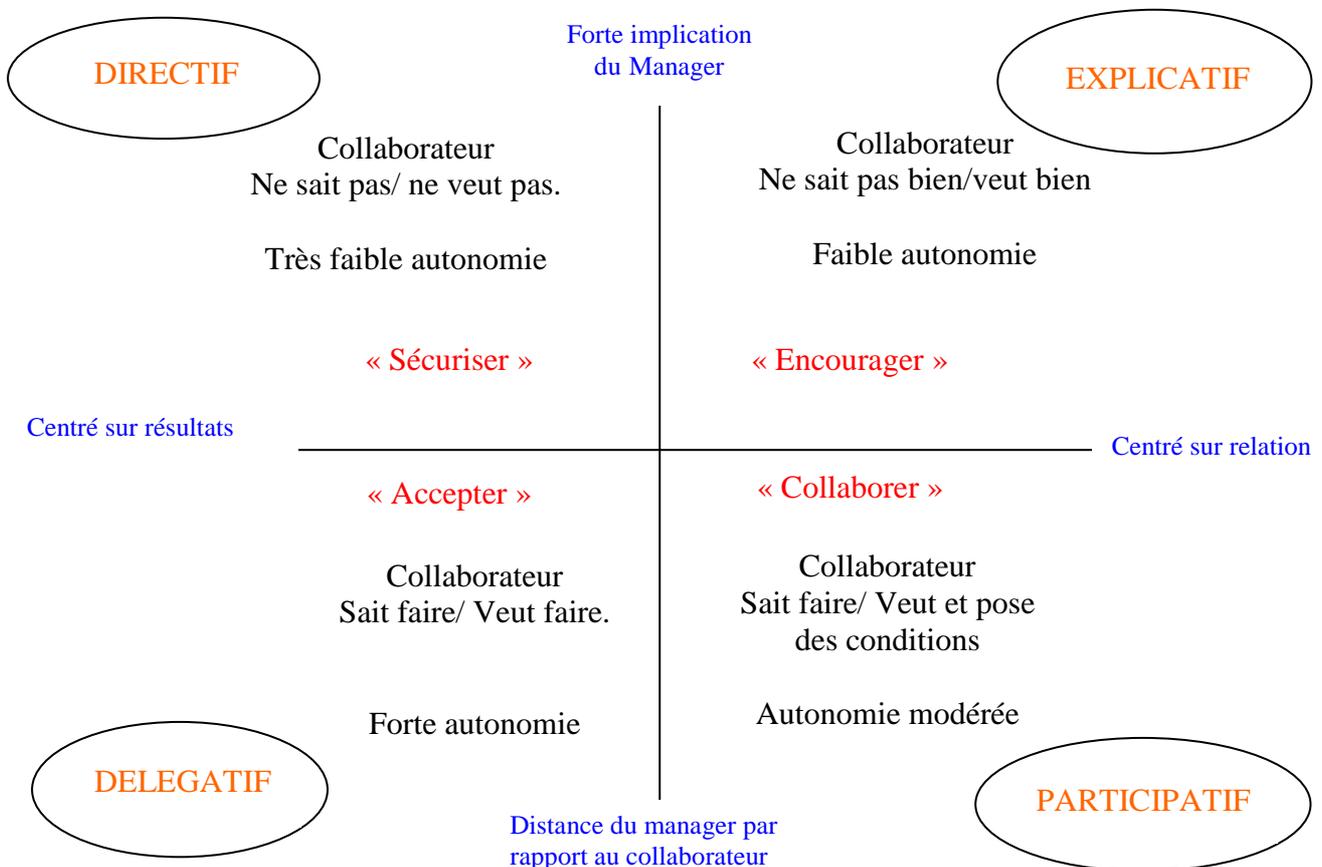
## 4. Pourquoi tel type de management ?

Par ailleurs, chaque style de management sera amené à évoluer en fonction de l'autonomie que la personne présentera sur ce même domaine.

Hersey et Blanchard ont symbolisé cette réalité dans le schéma ci-dessous



Un individu, dans un domaine donné et au fur et à mesure de son apprentissage, de son autonomie et de sa motivation, va successivement requérir chacun de ces styles de management. Le schéma suivant résume les notions vues précédemment.



## 5. Les caractéristiques de chaque style et leur application concrète

---

### i. *Style directif*

---

Le Management Directif s'occupe de la dimension du « quoi » et du « comment ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas. On parle de dépendance du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie de faire obtenir de son assistant des résultats positifs pour lui permettre de développer un sentiment de satisfaction et de confiance en soi.

Ce style se veut précis sur les résultats et sur les méthodes. Il est centré sur le concret et le présent et prévoit à l'avance des points de contrôle

#### Style DIRECTIF : efficace

- S'engage personnellement
- Donne les instructions
- Structure l'activité
- Fixe des objectifs précis
- Donne l'exemple
- Définit des critères précis d'évaluation
- Assume seul les décisions
- Privilégie l'information descendante

#### Style DIRECTIF (autocrate) : inefficace

- Cherche à tout contrôler
- Ne délègue pas
- N'accepte pas l'influence des collaborateurs
- Fait exécuter les tâches
- Construit son autorité sur la technique
- Ne donne pas le droit à l'erreur
- Tranche en permanence
- N'écoute pas

Lors du stage d'encadrement d'Olivier à la SADE, société de VEOLIA Eaux, son conducteur de travaux exerçait un management de type directif. Cela s'expliquait car beaucoup de jeunes sans expérience sont recrutés par l'entreprise (dans le cadre d'une politique d'insertion professionnelle) et n'ont pas d'autonomie à leurs débuts. Le conducteur de travaux s'engageait personnellement et donnait l'exemple. D'autre part il savait trancher et assumait seul les décisions ce qui lui conférait une autorité naturelle. Néanmoins il n'écoutait pas assez souvent les techniciens ce qui provoquait une baisse de motivation chez eux, en plus de nuire à son image. D'autre part il n'a pas voulu déléguer certaines tâches et il s'est retrouvé débordé au cours d'une semaine de juillet. Il a oublié alors de faire certains relevés et prélèvements ce qui a ralenti le cours de deux chantiers.

François, qui a fait son stage, à la Mairie de Paris dans le XVIIème arrondissement à la Direction de la Propreté et de l'Eau (DPE), a constaté ce type de management chez un chef d'équipe et nous décrit, ci-dessous, le comportement de cette personne.

Elle s'engageait très fortement dans son travail et s'attendait à ce que les autres fassent de même. Comme ce n'était pas le cas, il y avait régulièrement des conflits avec ses collègues. Même si son travail était très structuré, elle cherchait à tout contrôler sans déléguer et semblait imperméable aux conseils.

Cette personne a d'ailleurs été sanctionnée par un blâme, lors du stage de François, pour son comportement. Elle a cherché à mettre les Agents de Maîtrise en porte à faux, mais, s'est elle même mise en marge par cette attitude.

On voit donc, par cet exemple, les excès du Management Directif qui conduisent à une mauvaise efficacité.

Le Management Explicatif s'occupe de la dimension du « pourquoi ». Il doit s'exercer lorsque le collaborateur ne sait pas bien ou ignore qu'il ne sait pas. On parle de « contredépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le manager qui essaie d'obtenir l'adhésion de son collaborateur en lui montrant le bien fondé de ses méthodes. Ce style est fondé sur le moyen terme (abstrait). Il explique les causes des résultats, suscite les questions et la participation. Il donne de l'autonomie sur la méthode.

Style EXPLICATIF : efficace

- Est engagé avec de la coopération
- Explique les projets, les valeurs
- Se mobilise pour mobiliser l'équipe
- Stimule, encourage
- Consulte pour des avis, des suggestions
- Garde la maîtrise des décisions
- Accepte les aménagements de méthodes
- Valorise l'initiative et l'autonomie

Style EXPLICATIF (utopiste) : inefficace

- Manage en fonction des principes
- Confond explicatif et adhésion
- Met son équipe sous pression
- N'accepte pas les différences
- Valorise le changement pour le changement
- Fixe des objectifs trop ambitieux
- Ne tient pas suffisamment compte de la réalité
- Confond innovation et créativité

Olivier a exercé un management entre autres explicatif avec les groupes de techniciens. En effet il y avait parfois une mauvaise communication entre les chefs et les ouvriers ce qui créait une confusion. Olivier expliquait les motivations de son conducteur de travaux en indiquant le bien-fondé de ses méthodes. Il consultait les plombiers pour avoir des avis qu'il retransmettait ensuite à son chef. Il stimulait et encourageait ses équipes, conscient que l'activité d'une société est plus performante dans une atmosphère chaleureuse et bienveillante. Cependant il explique qu'il fixait parfois des objectifs trop ambitieux. Ces objectifs, il les justifiait sans tenir compte suffisamment de la réalité et imposait une certaine pression. Cela n'a pas été efficace. En effet un chantier est « facile » à planifier sur le papier, mais dans la réalité surgissent plein d'imprévus : canalisations imprévues, profondeur inexacte... Il faut donc avoir conscience que ce qu'on planifie théoriquement est régulièrement sujet à révision lors du déroulement du chantier.

François a remarqué, dans la mairie où il travaillait, une certaine prédominance du style explicatif. Entre autres il évoque ainsi l'attitude d'un agent de maîtrise: il était à l'écoute des agents, « mon bureau est ouvert, si vous avez une quelconque demande », il expliquait ses projets et son ambition au sein de sa division avec clarté et même s'il était ouvert aux suggestions extérieures il gardait la maîtrise de la décision à tout moment. L'agent qui avait effectué des études et possédait un diplôme de Qualité Sécurité Environnement gardait en permanence un regard critique sur son travail.

François a alors privilégié cette forme de management et son stage s'est très bien déroulé car les consignes qu'il donnait étaient justifiées en permanence et cela n'ôtait pas de son autorité. D'autre part il consultait aussi régulièrement les techniciens afin de connaître leur avis et cela lui permettait parfois de lui-même mieux comprendre. Il régnait ainsi un climat chaleureux qui a grandement contribué à l'efficacité de son équipe

Le Management Déléгатif s'occupe de la dimension de l'organisation. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il ne sait pas tout. On parle d' « interdépendance » du collaborateur. Les décisions se font par le collaborateur.

Les résultats attendus sont définis à l'issue de réunions qui sont à l'initiative du collaborateur. Le manager définit la forme et le rythme du contrôle. Il aide de façon indirecte son assistant par le biais d'information. Il partage avec lui des responsabilités.

Style DELEGATIF : efficace

- Définit les missions et responsabilités
- Etablit des règles du jeu
- Planifie et organise l'activité
- Met en place un système de suivi
- Délègue missions et responsabilités
- Laisse de l'autonomie
- Intervient en cas de nécessité uniquement
- Etablit des communications correctes :  
Respect mutuel

Style DELEGATIF (bureaucrate) : inefficace

- S'isole de son équipe
- Manque d'implication dans la transmission des décisions
- Ne contrôle pas les délégations mises en place
- Confond activité et résultat
- Administre les activités plutôt que de gérer les Hommes
- Communique essentiellement par écrit
- Définit des rôles et des fonctions trop rigides
- Ne remet pas en cause l'organisation

Anthony, qui a effectué son stage à l'entreprise RAZEL, témoigne du caractère déléгатif de son chef, conducteur de travaux. En effet celui-ci était très soucieux de l'organisation. Il passait du temps à définir clairement les missions et responsabilités. Il planifiait le travail à faire de la semaine en mettant en place un système de suivi. Il établissait de bonnes communications avec ses équipes et prenait soin d'aller régulièrement sur le terrain afin de rester proche des hommes et de ne pas faire qu'administrer des activités. Anthony a pu constater l'efficacité de ce style de management avec des objectifs fixés qui étaient atteints. Lorsqu'Anthony a travaillé avec d'autres chefs de chantier il a remarqué la prédominance du style directif. Beaucoup de chefs de chantiers s'engageaient personnellement et montraient continuellement l'exemple tout en structurant de manière précise les activités et en se centrant sur les résultats.

L'Agent Supérieur d'Exploitation en charge du secteur où François a effectué son stage avait également un style de management déléгатif.

Il portait le surnom de « postier », car dès qu'il recevait une mission, il la déléguait à un subordonné, s'arrogeant toute la gloire si la mission réussissait, et refoulant toute faute commise sur ses subordonnés. Pour être sûr de garder le contrôle des résultats, cet individu restait en permanence à la division ou presque et ne descendait quasiment jamais sur son secteur. De plus, il téléphonait régulièrement à ses subordonnés pour rester maître de la situation.

On voit donc ici le côté « bureaucrate » de cet agent qui administrait beaucoup les activités mais peut être moins les hommes.

#### iv. *Style participatif*

---

Le Management Participatif s'occupe de la dimension de la coopération. Il doit s'exercer lorsque le collaborateur sait qu'il sait. On parle d'indépendance du collaborateur. Les décisions se font et par le manager et par son assistant.

Ce style se caractérise par un dialogue sur pied d'égalité. Sur appel du collaborateur, le manager l'assiste et le conseille. Le manager prend en compte les idées et suggestions de son assistant.

##### Style PARTICIPATIF : efficace

- Favorise le travail d'équipe
- Propose des projets collectifs
- Ecoute les remontées d'information
- Favorise l'expression
- Prend en compte les besoins individuels
- Valorise et développe les compétences
- Associe l'équipe aux décisions
- Privilégie la qualité du climat

##### Style PARTICIPATIF (Paternaliste) : inefficace

- Cherche à « gommer » la réalité hiérarchique
- Donne trop souvent satisfaction pour éviter les désaccords
- Occulte les résultats au profit de l'ambiance
- Manque de précision sur le non négociable/négociable
- Cherche le consensus en toutes circonstances
- Assiste ses collaborateurs au lieu de les aider
- Etouffe les conflits pour ne pas heurter les gens
- Reporte les décisions impopulaires

Le maître de stage de François exerçait un type de management participatif poussé à l'extrême ce qui lui conférait un côté paternaliste.

Etant assez âgé, il avait tendance à ne pas sanctionner et semblait préférer donner satisfaction plutôt que de devoir affronter des conflits. Il a, par exemple, couvert des agents en absence injustifiée malgré les consignes de l'Agent de Maîtrise.

#### v. *Style adaptatif*

---

Ce type de management est, on l'a vu, un compromis entre management directif et management participatif.

##### Style ADAPTATIF : efficace

- S'adapte aux situations
- Procède par « essai-erreur »
- Formalise le strict nécessaire
- Négocie les objectifs et les méthodes
- Joue sur la complémentarité des compétences
- Reste proche du terrain
- Saisit les opportunités
- Cherche des solutions gagnant/gagnant

##### Style ADAPTATIF (bureaucrate) : inefficace

- Cherche un compromis quand il convient de trancher
- Cultive l'imprécision
- Improvise ses comportements en permanence
- Pratique la « consultation bidon »
- Formalise insuffisamment les pratiques
- Privilégie le discours aux actes
- Ne prend pas d'engagement précis
- Se sur-adapte aux situations

Olivier a également pratiqué du management de type adaptatif. Il s'adaptait aux situations et avait le soin d'éviter un formalisme excessif qui créait une certaine anxiété. Il cherchait des compromis pour satisfaire d'une part les objectifs fixés par les chefs et les revendications exprimées par certains techniciens. Cependant le conducteur de travaux lui a reproché de ne pas savoir trancher lorsqu'il le fallait et ne pas prendre suffisamment d'engagement précis sur les chantiers. Cela lui a nui car il déclare qu'il n'inspirait pas suffisamment confiance à cause de sa prise de décision trop incertaine.

Lors du stage de François, un chef d'équipe de nettoyage, anciennement éboueur, avait un peu trop tendance à nouer des liens d'amitié avec les agents, ce qui provoquait des problèmes avec les agents difficiles et surtout sapait son autorité sur le groupe, en le décrédibilisant en tant que Chef. On voit la comment le fait de se « sur adapter » aux situations n'est pas forcément bon pour la cohérence du groupe.

Eric, qui a effectué son stage au sein du Laboratoire d'Essais des Matériaux de la Ville de Paris, a pu lui aussi constater l'impact des différentes formes de management

A son arrivée (mi 2005), son maître de stage avait pour objectif de diminuer les délais de réalisations des essais chimiques. Le maître de stage a pour cela, après une première phase d'observation, opté pour un management de type directif. Il effectuait des plannings détaillés, suivait l'avancé des essais pour chaque produit (280 produits par mois, 8 essais à effectuer), faisait un suivi journalier des essais réalisés par chaque opérateur. Dans un premier temps, cette méthode a donné des résultats probants (diminution des délais de réalisation des essais).

Cependant il ne pouvait pas passer autant de temps que nécessaire pour effectuer ces différents suivis. Pour se consacrer aux autres aspects de son poste, il est passé à un style de management plutôt déléгатif. Il a nommé un opérateur référent pour chaque test, a laissé les opérateurs gérer entre eux leurs plannings. Il a laissé en place le suivi journalier des essais instauré précédemment mais ne l'effectuait plus.

Ce style de mangement ne convenait pas à certains opérateurs, ils en profitaient pour faire moins de travail que nécessaire. Cette attitude a fini par démoraliser les autres membres de l'équipe et le retard s'accumulait à nouveau.

Le management directif ayant déjà eu des résultats probants par le passé avec cette équipe, Eric a donc tout naturellement mis en place un management de ce type. Il a mis en place des quotas à réaliser de manière hebdomadaire par chaque opérateur. Ainsi ce n'était plus eux qui choisissaient les essais qu'ils effectuaient, les postes de travail étaient choisis en fonction de la quantité d'échantillons nécessitant tels ou tel essais.

Ce type de management a été une grande ligne directrice, mais il s'est aussi servi en parallèle d'un management plus participatif : il a discuté avec plusieurs opérateurs et il a étudié les différents essais afin de pouvoir fixer des quotas raisonnables.

