

Extrait de mon ouvrage
« La coopération positive »
Le diagramme des styles de
management

Nota : les éléments suivants sont un résumé d'un chapitre de mon livre qui comporte 33 pages.

Il s'agit d'un outil qui vous permet de gérer au mieux les demandes que vous faites et celles qui vous sont adressées et d'optimiser ainsi la relation client / fournisseur.

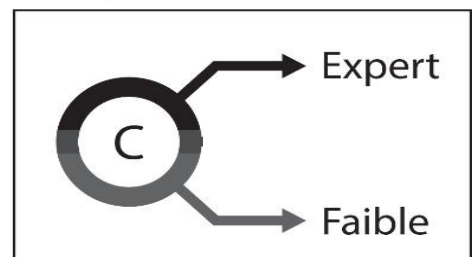
**Les critères à prendre en compte
Pour choisir le style de management
approprié**

Il y a deux critères que je présente sous forme de questions.

**Question 1 : quel est le niveau de compétence
technique du collaborateur pour la tâche concernée ?**

Pour une tâche donnée, un collaborateur peut avoir une compétence faible ou disposer d'une réelle expertise. Je les présente par le pictogramme suivant :

Compétence



Question 2 : a-t-il intégré vos critères d'excellence ?

Un exemple de critères d'excellence

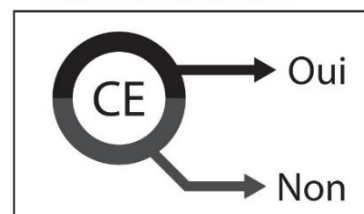
Vous téléphonez dans une entreprise. Quand vous raccrochez vous pouvez dire « *accueil remarquable !* », ou « *quel bazar ! C'est vraiment n'importe quoi !* ».

Vous avez votre idée sur ce qu'est un bon accueil téléphonique. Dans le premier cas tous vos critères d'excellence sont remplis. Dans le second cas la majorité d'entre eux n'est pas respectée.

Le pictogramme correspondant :

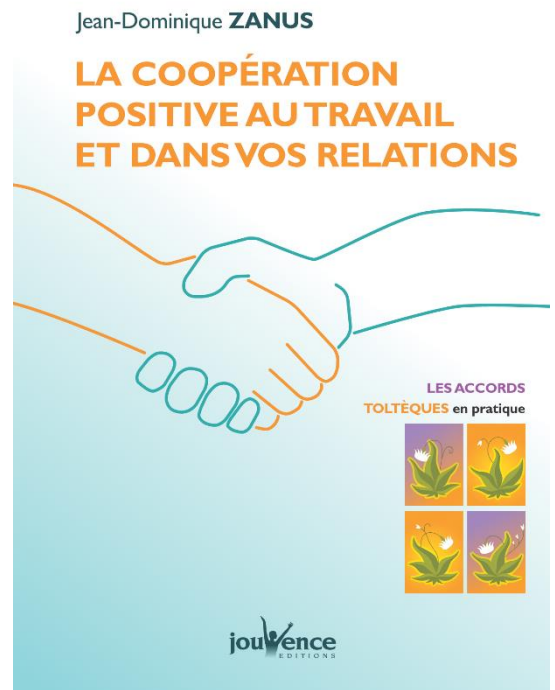
Votre collaborateur a intégré vos critères d'excellence lorsqu'il les connaît et lorsqu'il est en mesure de les mettre en œuvre.

Critère d'Excellence



**Comment vérifier si votre collaborateur
A intégré vos critères d'excellence ?**

La phrase suivante est composée de cinq questions. Il suffit d'une réponse négative à l'une de ces questions pour que la réponse soit négative pour l'ensemble de la phrase : « **Votre collaborateur a-t-il fait cette même tâche, pour vous, dans les mêmes conditions, à plusieurs reprises de façon satisfaisante ?** ».



Détaillons chacun des segments qui compose cette phrase :

A-t-il fait cette tâche ? Car vos critères d'excellence varient selon la tâche,

Pour vous ? Car ces critères d'excellence vous sont personnels,

Dans les mêmes conditions ? Si les conditions changent les critères peuvent varier,

Un exemple

Vous avez des critères d'excellence concernant l'entretien de la salle de réunion. Si vous savez que demain les membres de la Direction Générale viennent dans votre agence et vont l'utiliser, vous allez peut-être faire monter d'un cran ces critères.

À plusieurs reprises ? S'il est « tombé juste » une fois c'est peut-être un coup de chance,

De façon satisfaisante ? Lorsque vous vérifiez, à quelques détails près vos principaux critères d'excellence sont respectés.

Un exemple

Si cela fait plusieurs fois que vous demandez à votre assistante de rédiger le compte rendu de la réunion hebdomadaire et que, chaque fois que vous vérifiez, vous constatez que son document correspond à vos attentes. Elle a donc intégré vos critères d'excellence en la matière.

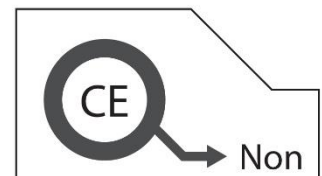
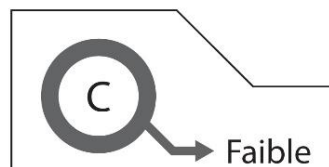
Quatre situations concrètes Pour quatre styles de management de la demande

Voici quatre situations différentes et pour chacune le style de management de la demande approprié.

Situation 1 : votre collaborateur a des compétences faibles Et il n'a pas intégré vos critères d'excellence.

C'est, par exemple, une personne qui est débutante.

Voici les étapes pour formuler votre demande :



Étape 1 : vous dites le QUOI.

Il s'agit d'indiquer quelle est votre demande, quels résultats vous attendez, dans quel délai.

N'oubliez pas ce dernier élément : la différence entre un rêve et un projet : dans un projet il y a des dates.

Étape 2 : vous dites le COMMENT.

Vous expliquez à votre collaborateur comment il va devoir faire pour réaliser la tâche, dans quel ordre, en utilisant quel matériel, quelle procédure...

Cela vous permet de rendre explicites vos critères d'excellence. Il en a besoin car il ne les connaît pas. Vous lui permettez également de se former techniquement.

Étape 3 : votre collaborateur fait le travail.

Étape 4 : vous vérifiez.

Vous venez d'appliquer le style DIRECTIF.

Les limites du style directif

Dans ce cas vous faites appel à la soumission de votre collaborateur : vous ne lui demandez pas de réfléchir mais simplement de se conformer fidèlement et précisément à vos directives. ***Avec le style directif vous donnez des directives.***

Les risques liés au style directif

Votre collaborateur peut avoir trois réactions possibles :

Réaction 1 : Il se soumet

Il va exécuter vos consignes sans réflexion et sans recul. Il va faire ce que le chef a dit.

Il ne développe donc aucune compétence, aucune autonomie. Vous devrez en permanence « le piloter », lui donner des consignes précises et détaillées pour chaque tâche qu'il aura à effectuer : ***vous réfléchissez et il exécute.***

Réaction 2 : il entre en rébellion

Vous allez vous retrouver face à un blocage de sa part, voire un conflit.

Réaction 3 : une soumission uniquement apparente

En fait cette soumission cache une rébellion. Par exemple il va vous faire croire qu'il se conforme à vos directives et il n'en fait qu'à sa tête.

Comment limiter les risques liés au style directif ?

Ajouter deux éléments :

En plus du QUOI lui dire le POUR QUOI

Lui indiquer quel est l'objectif, à quoi sert son travail, quelle est son utilité, en quoi il prend part à la réalisation de l'œuvre collective. Vous lui donnez accès au sens.

Le sens indique à la fois la direction et la signification.

L'humain travaille mieux lorsqu'il a accès au sens. Il est passé de collaborer à coopérer puisqu'il a la vision de l'opus, de l'œuvre à laquelle il contribue.

En plus du COMMENT, lui dire le POURQUOI

Lui expliquer les raisons pour lesquelles vous lui demandez de réaliser la tâche comme vous lui avez indiqué. En faisant cela vous lui donnez accès aux enjeux, donc aux opportunités s'il se conforme à votre demande et aux risques s'il ne le fait pas.

Les deux avantages de dire le POUR QUOI et le POURQUOI

Un avantage technique : *il comprend le sens et il identifie les enjeux.* Vous augmentez ainsi la probabilité qu'il respecte vos indications. Vous augmentez donc sa fiabilité.

Un avantage psychologique : *vous faites appel à sa réflexion, à son intelligence, donc vous les reconnaissez. Cela va les stimuler.*

De plus vous enclenchez la chaîne de la motivation : vous reconnaissez votre collaborateur, il se sent donc reconnu, il se sent considéré et mécaniquement sa motivation va augmenter.

Le fait de prendre du temps pour lui donner des informations qui vont au-delà de ce dont il a strictement besoin pour accomplir la tâche est une preuve que vous investissez sur lui. C'est également une marque de reconnaissance, de considération et d'intérêt de votre part.

Ce style de management est le style EXPLICATIF.

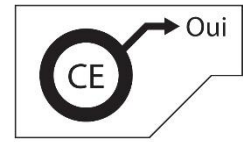
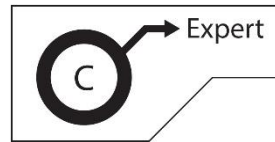
Je le résume :

1. Vous dites le QUOI et le POUR QUOI,
2. Vous dites le COMMENT et le POURQUOI,
3. Il accomplit la tâche,
4. Vous vérifiez

Il est recommandé quand le collaborateur a une compétence faible et n'a pas intégré vos critères d'excellence.

Situation 2 : votre collaborateur a une réelle expertise technique Et il a intégré vos critères d'excellence.

Cela veut dire qu'il a déjà effectué le travail que vous voulez lui confier pour vous, dans les mêmes conditions, à plusieurs reprises de façon satisfaisante.



Le style de management adapté est LA DÉLÉGATION

Les étapes du style délégation

Étape 1 : vous dites le QUOI,

Étape 2 : votre collaborateur choisit le COMMENT,

Étape 3 : il accomplit la tâche,

Étape 4 : vous vérifiez.

Lorsque vous déléguez, ce que vous déléguez c'est le choix des moyens, du COMMENT.

Dans le cadre imparti, notamment les délais, votre collaborateur va choisir librement son mode d'organisation et les modalités de mise en œuvre de son travail.

Mais pourquoi vérifier ?

Vérifier c'est protéger.

Nous pouvons tous nous tromper, faire une erreur. Si votre collaborateur fait une erreur, la seule façon que vous ayez de l'accompagner à s'en rendre compte c'est de vérifier.

Vérifier c'est donc le protéger.

C'est également une protection pour vous car lorsque vous déléguez vous conservez la responsabilité de la bonne exécution de la tâche : déléguer sans vérifier c'est démissionner de cette responsabilité.

C'est enfin une protection pour les personnes et pour les organisations pour lesquelles vous travaillez.

Vérifier c'est reconnaître

À condition de respecter la démarche suivante :

Étape 1 : identifier et dire le positif,

Étape 2 : identifier et dire les progrès,

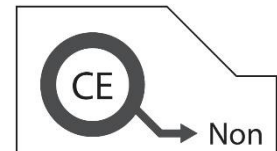
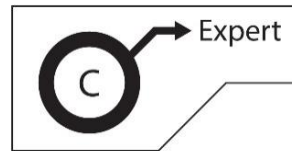
Étape 3 : si nécessaire, identifier et dire des points à améliorer.

Donc, en reconnaissant les points positifs et les progrès de votre collaborateur vous fixez le bon pli et vous activez la chaîne de la motivation.

Identifier et exprimer les points à améliorer c'est le protéger, lui donner l'opportunité de rectifier ce qui doit l'être et donc de réussir pleinement.

Je vous suggère donc de vérifier régulièrement le travail que vous confiez et de le faire en suivant mes recommandations.

Situation 3 : Votre collaborateur a une réelle expertise technique Et il n'a pas intégré vos critères d'excellence.



Quelques exemples

- C'est une nouvelle recrue qui vient renforcer votre équipe. Vous l'avez choisi car il a une expertise que vous n'avez pas.
- C'est un collaborateur avec lequel vous fonctionnez habituellement en délégation. La tâche que vous allez lui confier est nouvelle pour lui.
- La tâche est habituelle mais certains paramètres sont nouveaux, par exemple les objectifs ont changé, les interlocuteurs ne sont plus les mêmes, les délais ont été raccourcis...

Comment manager votre demande pour ce type d'interlocuteur ?

Imaginez que vous disposez uniquement des deux styles de management déjà décrits, quels sont les risques que vous prenez en les utilisant dans ce cas ?

Si vous utilisez le style explicatif

Vous allez expliquer à votre collaborateur comment faire. Or, il est expert.

Vous risquez alors deux dégâts :

- **Des dégâts techniques** : une perte de puissance. Dans la mesure où vous ne lui demandez pas son avis vous ne bénéficiez pas de son expertise et de son expérience.
- **Des dégâts psychologiques**. Comme nous l'avons vu précédemment votre collaborateur peut réagir par une soumission volontiers, la rébellion ou une soumission contrainte. Elles ne permettent pas une coopération positive.

Si vous utilisez le style délégation

Vous laissez votre collaborateur choisir le comment.

Croyant bien faire, ce dernier risque d'utiliser un moyen qui ne vous convient pas. Lorsque vous vérifierez vous aurez alors la phrase qui tue : « *c'est bien, mais...* ».

Résultat : des dégâts techniques : Il va devoir refaire, réparer, et des dégâts psychologiques : chacun risque de doute de sa valeur et / ou de celle de l'autre.

Le style consultatif

Les étapes de ce style :

Étape 1 : vous dites le quoi et le pour quoi.

Étape 2 : votre collaborateur vous propose le comment et vous en explique le pourquoi.

Étape 3 : vous négociez avec lui si certaines des options qu'il propose vous paraissent devoir être ajustées.

Étape 4 : lorsque l'ajustement entre vous est opéré vous validez les modalités. Elles deviennent les termes d'un contrat que vous passez avec votre collaborateur qui est votre fournisseur.

Étape 5 : il fait le travail.

Étape 6 : vous vérifiez.

C'est exactement le processus que vous utilisez lorsque vous passez une commande à un fournisseur externe.

Les avantages du style consultatif

Deux avantages techniques

Il est plus riche car vous bénéficiez de l'expertise et de l'expérience de votre collaborateur : il peut vous proposer des modalités auxquelles vous n'auriez jamais pensé.

Vous gagnez du temps puisque c'est votre collaborateur qui réfléchit au COMMENT et qui vous le propose.



Un avantage psychologique

Lorsque vous utilisez le style consultatif vous posez à votre collaborateur la question suivante : « *qu'en pensez-vous ?* ». Avec cette simple question, à condition qu'elle soit sincère, c'est-à-dire que vous vous intéressiez réellement à sa réponse, **vous venez de le reconnaître sur trois des quatre plans dont nous avons besoin d'être reconnus pour nous sentir reconnus** :

Le premier plan : « *je considère que vous avez un cerveau qui fonctionne normalement puisque je vous demande de penser* ».

Le deuxième plan : « *je vous reconnais une compétence, une expérience* ».

Le troisième plan : « *je vous crédite de la capacité à vous investir dans votre partie la plus noble : votre cerveau* ».

Il reste un plan à reconnaître : la fidélité : « *cela fait 10 ans que vous travaillez pour nous...* ». Une fois par an je vous suggère un moment festif pour le reconnaître.

Donc, avec la simple question « *qu'en pensez-vous ?* » vous venez de reconnaître trois des quatre plans. Comme nous l'avons déjà vu à plusieurs reprises cela enclenche une stimulation mécanique de la motivation : **vous le reconnaissez, il se sent reconnu, il se sent considéré, sa motivation augmente.**

Un avantage à la fois technique et psychologique : le style consultatif est plus sûr.

Lorsque votre collaborateur vous propose le comment cela vous permet de vérifier qu'il a bien compris le contexte et les objectifs. Vous vérifiez également que les modalités qu'il envisage d'utiliser vous conviennent.

C'est plus sûr car cette vérification a lieu AVANT l'action.

Les deux précautions à prendre quand vous utilisez le style consultatif

C'est un outil puissant. Plus l'outil est puissant, plus il est dangereux si vous ne respectez pas son mode d'emploi.

Une première précaution : fixez d'emblée la règle du jeu

La règle du jeu du style consultatif « *vous proposez, je décide* ».

Donc vous ne demandez pas à vos collaborateurs leur accord mais leur avis.

La différence entre les deux : si vous demandez l'accord, c'est l'autre qui décide. Si vous demandez l'avis vous conservez la décision.

Une deuxième précaution : ne demandez pas LA solution mais DES OPTIONS

L'idéal c'est au moins trois options.

Les avantages de cette démarche

Un avantage technique : c'est plus riche. Je n'ai jamais vu un problème avec une seule solution. Le fait d'envisager différentes options permet d'élargir le champ des possibles.

Un avantage psychologique : si un collaborateur vous fait la proposition d'une solution vous êtes coincé dans une réponse binaire : vous pouvez dire oui ou non, c'est un piège. S'il vous propose deux options vous êtes face à un dilemme. Le choix réel commence à partir de trois options. Avec l'aide de votre collaborateur vous pouvez construire une solution qui combine les bonnes idées trouvées dans plusieurs options. Dans ce cas vous diminuez le risque que votre collaborateur « s'accroche » à SA solution et vive difficilement qu'on lui apporte le moindre ajustement.

Cette démarche est très utile avec un collaborateur, elle est indispensable lorsque vous utilisez le style consultatif avec un groupe, par exemple avec votre équipe.

Que faire lorsqu'un collaborateur vous donne son avis ?

Écouter, ce qui peut vous conduire à questionner pour être sûr d'avoir bien compris.

Réfléchir : il s'agit d'analyser d'abord ce qu'il peut y avoir de positif dans la proposition de votre collaborateur, surtout si elle vous surprend.

Décider : vous avez à décider du QUOI et du COMMENT.

Informé : vous avez à informer du QUOI, du COMMENT et du POURQUOI.

Attention : il s'agit d'expliquer et non de justifier.

La différence est dans l'objectif : quand vous expliquez, votre objectif est que l'autre comprenne votre logique. Quand vous justifiez, vous attendez que l'autre adhère à votre logique « *je suis d'accord avec vous chef* ». Dans ce cas vous venez d'entrer dans la cogestion puisque vous lui avez transféré le pouvoir de décision.

Le style directif

Étape 1 : le chef dit le QUOI et le COMMENT,

Étape 2 : le collaborateur fait le travail,

Étape 3 : le chef vérifie.

Le style directif est indiqué en cas de réelle urgence.

C'est le seul style de management qui est indépendant du collaborateur : il est uniquement lié à la situation. Il est approprié en cas de réelle urgence : lorsqu'un incendie se déclare on ne crée pas une commission ou un groupe de réflexion.

Les professionnels habitués à gérer régulièrement des situations d'urgence se soumettent régulièrement à des entraînements et à des exercices de simulation dont le but est de créer des automatismes qui permettent des interventions rapides, pertinentes et coordonnées.

Ils utilisent une version du style consultatif : le débriefing. Lorsque la mission est terminée les personnels concernés se réunissent pour analyser leur fonctionnement, pour fixer les points forts, les progrès et pour identifier d'éventuels points à améliorer.

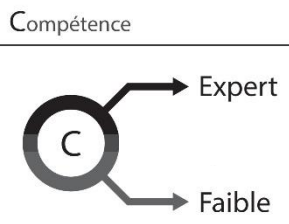
Une dérive du style directif

Dans ces organisations dont le cœur de métier est de gérer l'urgence et le risque, le style directif devient parfois une seconde nature. Il imprègne tellement la structure qu'il peut « déborder ». C'est le cas, par exemple, s'il est utilisé pour la commande des fournitures de bureau.

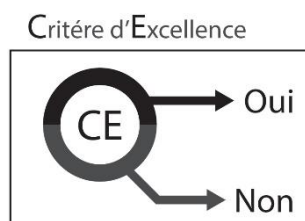
Le diagramme des styles de management

Vous disposez maintenant des quatre styles pour manager une demande.
Un rappel des critères à prendre en compte concernant le collaborateur

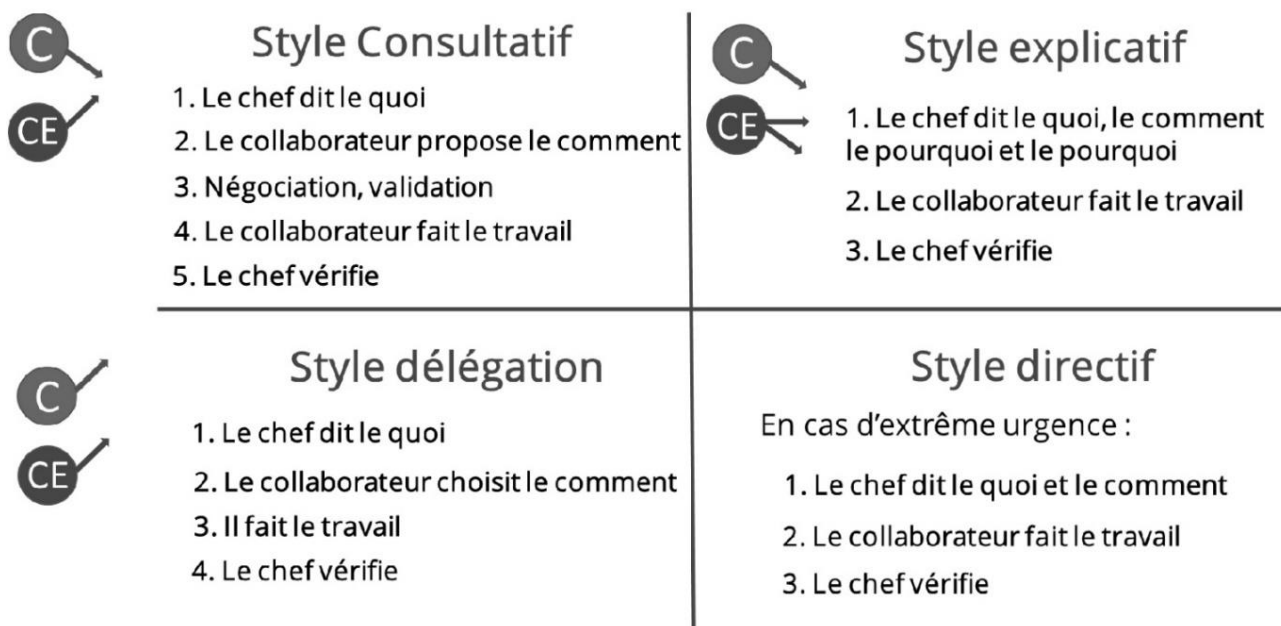
Critère 1 : quelle est sa compétence technique ?



Critère 2 : a-t-il intégré mes critères d'excellence ?



Le diagramme des styles de management



Comment utiliser le diagramme ?

Lorsque vous êtes émetteur

Vous avez une demande à faire. Avant de la formuler, *prendre en compte la situation de votre interlocuteur, identifier le style de management dont il relève et de le lui appliquer.*

Lorsque vous le faites, veillez à suivre précisément chacune des étapes qui le composent.

Un rappel : en fonction des tâches que vous lui confiez un même collaborateur peut relever de plusieurs styles.

Lorsque vous êtes destinataire d'une demande

Vous recevez une demande de la part de votre chef ou d'une autre personne. Votre interlocuteur, votre client, lorsqu'il s'adresse à vous a déjà choisi le style de management de sa demande.

La première chose à faire est de vérifier qu'il a choisi la bonne case.

Si c'est le cas vérifier qu'il respecte bien chacune des étapes du style concerné.

Si vous pensez qu'il s'est trompé

Si vous relevez du style explicatif et qu'il vous applique le style directif alors qu'objectivement il n'y a pas de réelle urgence.

Demandez-lui de vous expliquer le pour quoi et le pourquoi.

S'il n'en voit pas la nécessité vous pouvez lui présenter les avantages pour vous et pour lui, notamment le fait que, comprenant mieux le contexte, cela vous permettra d'être plus efficace et plus fiable.

Si vous relevez du style consultatif et qu'il vous applique le style explicatif

Il vous explique comment faire.

Ma suggestion : demandez-lui l'autorisation de vous proposer le comment faire tout en lui indiquant qu'il s'agit de suggestions de votre part et que c'est lui qui décide.

Vous respectez ainsi l'une des consignes : rappeler d'emblée une règle du jeu du style consultatif : ***je propose, vous décidez.***

Si vous relevez du style explicatif ou consultatif et qu'il vous applique le style délégation.

Dans ce cas il va plus vite que la musique.

Voici des exemples de situations qui conduisent le plus souvent un chef à ce type de dérapage :

- Vous êtes nouveau et vous arrivez dans l'équipe avec une aura tout à fait justifiée d'expert. Votre chef vous dit « *vous avez une réelle expertise et une solide expérience de la mission que je vais vous confier. Il serait mal venu de ma part de vous dire comment faire et je suis certain que je peux me fier à vous, donc je vous donne carte blanche.* ».
- Vous travaillez depuis un certain temps avec votre chef. Vous avez pu vous ajuster et vous fonctionnez maintenant principalement en délégation. Or, la mission qu'il veut vous confier a un paramètre qui n'est pas comme d'habitude. Votre supérieur hiérarchique fait donc la même erreur que dans la situation précédente : il vous fait confiance. Comme habituellement tout se passe bien avec vous il ne voit pas pourquoi cela serait différent pour cette nouvelle mission.

La délégation prématurée est un dysfonctionnement très répandu dans de nombreuses organisations.

Que faire face à une délégation prématurée ?

L'accompagner à revenir au style consultatif.

Proposez-lui de faire par écrit un résumé de ce que vous avez compris de la situation, des objectifs de la mission et des propositions de modalités d'action. Vous lui expliquez que vous êtes à sa disposition s'il souhaite des aménagements à ces propositions et que vous mettrez en œuvre celles qu'il aura validées.

S'il vous dit : « *ce n'est pas la peine, je vous fais confiance* », c'est un signe qu'il est en train de dérailler. Ne le laissez pas faire sinon vous allez dérailler avec lui.

Je vous suggère une réponse du type : « *chef, votre confiance m'honore, et je préfère vous présenter comment je compte faire afin que vous le validiez.* ».

Lorsque vous sortez de son bureau s'il ne s'est pas rendu compte que vous l'avez aidé à rectifier le tir et à faire correctement son travail de client, s'il pense que vous êtes un bon collaborateur mais que vous

manquez parfois de confiance en vous, acceptez ce point de vue incohérent : il est moins dangereux que les conséquences d'une délégation prématurée.

En conclusion

Le style consultatif est très puissant pour accompagner un supérieur hiérarchique, un client à ajuster des demandes de façon réaliste et à sortir du « y a qu'à management ».

C'est également un outil tous terrains.

Je vous suggère de l'utiliser chaque fois que vous êtes en relation client / fournisseur avec une ou des personnes quels que soient le contexte et la situation.

Quelques exemples de situations où le style consultatif s'impose

Vous faites partie d'un groupe d'amis qui ont décidé de partir un week-end au ski. L'un d'entre vous se charge de faire les courses pour le groupe.

Vous êtes attaqué en justice par votre voisin à propos d'un différend concernant le bornage de votre terrain. Vous missionnez un avocat pour défendre vos intérêts.

Votre fils va avoir 15 ans. Avec votre accord de principe il a décidé de fêter son anniversaire avec ses amis dans votre maison. Il souhaite gérer lui-même la préparation de cet évènement.

Vous allez vous marier. Toute votre famille est mobilisée pour vous aider à organiser cette journée mémorable. Vous avez à répartir le travail.

Dans les exemples précédents, dans la mesure où c'est la première fois que la personne chargée de l'action va intervenir, le style consultatif est la seule voie pertinente. Il s'agit de demander préalablement à la personne de vous expliquer comment elle compte faire.

Une dernière recommandation

Lorsque vous missionnez une personne qui dispose d'une expertise technique dans un domaine qui vous est étranger, par exemple un expert-comptable, un avocat, un architecte, un plombier, vous pouvez avoir tendance à utiliser le style délégation dans la mesure où vous lui reconnaissez une réelle expertise.

Or, si c'est la première fois qu'il travaille pour vous ou si les modalités de la mission ont changé, ce style n'est pas adapté.

En effet, sa compétence ne vous donne pas du tout la garantie qu'il va mettre en œuvre des modalités qui vous conviennent.

Je vous suggère d'utiliser le style consultatif et de demander à l'expert que vous voulez mandater de vous expliquer comment il compte faire.

Vous pourrez vérifier sa compétence, le fait qu'il a bien intégré vos critères d'excellence et qu'il a correctement planifié chaque action pour mener à bien la mission et donc que les délais qu'il vous donne sont réalistes.