

Dominique Tissier

# MANAGEMENT situationnel

Vers l'autonomie  
et la responsabilisation

NOUVELLE ÉDITION AUGMENTÉE

EYROLLES

# DES POINTS DE REPÈRE ET UNE MÉTHODE POUR DÉVELOPPER L'AUTONOMIE DES PERSONNES ET DES GROUPES >>>

Il n'existe pas « un » bon style de management... et le bon manager est celui qui sait s'adapter aux situations et aux personnes qu'il rencontre.

Le management situationnel est une méthode permettant au manager de prendre du recul par rapport à ses pratiques, à être plus souple et plus en accord avec son environnement. Il donne un cadre pour construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes.

Le principe est simple, mais l'enjeu est de taille. Cette nouvelle édition augmentée d'un classique du management a pour ambition de permettre à chaque manager :

- > d'adopter les modes de management les plus appropriés en prenant en compte la variété des situations ;
- > de tracer un chemin vers le management collaboratif et responsabilisant correspondant au besoin « d'agilité » actuel ;
- > de construire une posture nouvelle, à partir de son expérience et de sa perception du monde digital connecté.



**Dominique Tissier** est ingénieur des Mines et diplômé en psychologie. Il a été responsable de la Direction de Développement du Groupe Michelin jusqu'en 2015. Il est aujourd'hui intervenant associé à l'EDHEC dans le cadre de l'Advanced Management Programme et de Programmes Corporate et Fellow de la chaire Innovation et Transformation Permanente. Il est expert et journaliste auprès du groupe AEF/Arcaneo pour la construction et l'animation des congrès HR, LTD, ETI, DSI. Il est aussi conférencier et consultant auprès de dirigeants et d'équipes dirigeantes d'entreprises. Il est lauréat en 2014 du « Trophée du Capital Humain » décerné par *Le Monde/HEC* pour son action chez Michelin.

# **Management situationnel**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018  
© Insep éditions, 1988 pour la première édition  
ISBN : 978-2-212-56593-5

Dominique Tissier

# Management situationnel

Vers l'autonomie et la responsabilisation

Nouvelle édition augmentée

EYROLLES





# Table des matières

Préface.....	13
--------------	----

## CHAPITRE 1 – LE MANAGEMENT SITUATIONNEL, TOUJOURS D’ACTUALITÉ

Pourquoi cette longévité et cette pertinence aujourd’hui?.....	16
Le management situationnel et les autres méthodes de management .....	18
Le management situationnel, un cadre de référence plutôt qu’un modèle .....	21
Le management situationnel et les générations Y et Z.....	22
Management situationnel et leadership.....	24
Les travaux consacrés aux leaders .....	25
<i>Les travaux portant sur les qualités des leaders .....</i>	25
<i>Les travaux qui portent sur « le leader comme héros » .....</i>	26
<i>Les études sur « l’après-héros » .....</i>	27
Gouverner dans la durée.....	28
Le management situationnel au quotidien.....	31
Ce que propose ce livre .....	32

**QUESTIONNAIRE :**  
**ÊTES-VOUS UN MANAGER SITUATIONNEL ?**

Cas numéro 1 : répondre aux demandes .....	36
Cas numéro 2 : « 15 % » .....	37
Cas numéro 3 : les terminaux portables .....	38
Cas numéro 4 : un projet ambitieux .....	39
Cas numéro 5 : la troisième réunion .....	40
Cas numéro 6 : un jeune collaborateur .....	41
Cas numéro 7 : l'influence du climat ? .....	42
Cas numéro 8 : une crise .....	43
Quel dépouillement ferons-nous de vos réponses ? .....	44

**CHAPITRE 2 – LA CARTE DES MODES DE MANAGEMENT**

Mon management, une affaire de tempérament ? .....	45
<i>Les quatre modes de management</i> .....	48
<i>Le secteur 1 Structurer/piloter</i> .....	51
<i>Le secteur 2 Dynamiser/entraîner</i> .....	53
<i>Le secteur 3 Associer/faire collaborer</i> .....	56
<i>Le secteur 4 Responsabiliser/déléguer</i> .....	65

**PREMIER DÉPOUILLEMENT :**  
**ÊTES-VOUS UN MANAGER SITUATIONNEL ?**

Dépouillement du questionnaire .....	76
Analysez maintenant vos résultats .....	76
Les dominantes : analyse des modes mixtes .....	78
<i>Les secteurs voisins</i> .....	78
<i>Les secteurs « croisés »</i> .....	80
La « dominante » idéale .....	81



### CHAPITRE 3 – LES VOIES DE L'AUTONOMIE. COMMENT ADAPTER LE MODE AUX SITUATIONS

Comment l'autonomie vient à l'homme?.....	84
<i>Étape 1: comment s'acquièrent les conduites autonomes</i>	
<i>dès la petite enfance</i> .....	85
<i>Étape 2 de l'acquisition de l'autonomie: la socialisation</i> .....	86
L'autonomie dans l'organisation, dans l'entreprise.....	89
<i>Le cas du « nouveau venu »</i> .....	90
<i>Évaluer l'autonomie professionnelle de tous</i>	
<i>pour mieux accompagner</i> .....	91
Le triangle de l'autonomie:	
les principes du management vers l'autonomie croissante.....	96

### CHAPITRE 4 – LES CYCLES DE MANAGEMENT: LA PERSONNE, L'ÉQUIPE

Le cycle de la personne.....	101
<i>Le cycle progressif</i> .....	103
<i>Le cycle régressif</i> .....	109
Le cycle de l'équipe.....	112
<i>Autonomie 1</i> .....	114
<i>Autonomie 2</i> .....	115
<i>Autonomie 3</i> .....	117
<i>Autonomie 4</i> .....	118

### SECOND DÉPOUILLEMENT: ADAPTATION DU MODE À L'AUTONOMIE DES INDIVIDUS ET DES GROUPES

Quelques rappels sur l'autonomie des équipes.....	123
Analyse des réponses au questionnaire.....	123
<i>Cas n° 1</i> .....	123
<i>Cas n° 2</i> .....	124
<i>Cas n° 3</i> .....	124
<i>Cas n° 4</i> .....	125
<i>Cas n° 5</i> .....	125
<i>Cas n° 6</i> .....	126
<i>Cas n° 7</i> .....	126
<i>Cas n° 8</i> .....	126

## **CHAPITRE 5 – COMMENT ÉVALUER L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE EN SITUATION**

Dialogue.....	128
Analyse du dialogue .....	130
<i>Première phase</i> .....	130
<i>Deuxième phase</i> .....	131
<i>Troisième phase</i> .....	133
<i>Quatrième phase</i> .....	137
Conclusion .....	139
<b>INTERMÈDE SOUS FORME DE DIALOGUE .....</b>	<b>141</b>

## **CHAPITRE 6 – METTRE EN ŒUVRE : POUR DEVENIR UN MANAGER SITUATIONNEL**

Partir d'un autodiagnostic ou, mieux, d'un diagnostic partagé .....	145
Se donner un but à moyen terme .....	146
S'occuper de chacun : le contrat annuel .....	147
<i>Passez un contrat annuel</i> .....	147
<i>Calibrez les missions dans une perspective     de développement, en lien avec l'entretien professionnel</i> .....	147

## **GUIDE D'AUTODIAGNOSTIC : QUELLES SONT VOS PRATIQUES MANAGÉRIALES ?**

À quoi sert ce guide? .....	149
Comment l'utiliser? .....	150
Feuille de synthèse.....	160

**CHAPITRE 7 – CONDUIRE LE DÉVELOPPEMENT  
DES MANAGERS À PARTIR DU MANAGEMENT SITUATIONNEL**

Option 1 : profitez des changements, provoquez-les pour accélérer le processus.....	162
Option 2 : profitez des insatisfactions en cours, des tensions pour faire évoluer le management.....	163
<i>Établissez un diagnostic</i> .....	163
<i>Définissez des lignes de progrès</i> .....	164
<i>Définissez les points d'ancrage</i> .....	164

**LIENS WEB ET BIBLIOGRAPHIE COMMENTÉE ET SÉLECTIVE**

Liens web.....	167
Bibliographie commentée et sélective.....	168
<i>Parmi les pionniers, l'incontournable Peter Drucker</i> .....	168
<i>Le management situationnel</i> .....	169
<i>L'école française</i> .....	170
<i>Livres portant sur la partie M1 (organiser, structurer)</i> .....	171
<i>Livres portant sur la partie M2 (dynamiser, entraîner)</i> .....	171
<i>Livres portant sur la partie M3 et les approches collaboratives..</i>	173
<i>Livres portant sur la partie M4 et la responsabilisation</i> .....	174
<i>Livres portant sur le développement des équipes</i> .....	174
<i>Regards d'hommes d'expérience</i> .....	175
 Index.....	 177



# Préface

J' aime ce livre pour deux raisons.

En premier lieu, il est un hommage et l'expression d'une fidélité à notre ami Jacques Piveteau, prématurément disparu en 1986. Dès la fin des années 1970, Jacques avait développé à Insep Consulting le concept de management situationnel, en élargissant et en approfondissant des travaux américains et canadiens.

Ce travail a trouvé tout son sens et sa cohérence dans l'idée que l'efficacité passe par le développement de l'autonomie des personnes.

Dominique Tissier, en collaboration avec Joëlle Lévy Berger, Étienne Verne et une équipe de consultants d'Insep Consulting ont continué avec bonheur cette recherche. On ne pouvait imaginer meilleur hommage à Jacques Piveteau.

En second lieu, j'aime ce livre pour sa pertinence, sa justesse de ton et son utilité.

Il est pertinent en ce sens qu'il répond à la difficulté rencontrée par les responsables actuellement : adapter leur mode de management à l'individualisation et à la complexité croissantes de nos sociétés et de nos organisations.

Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, le phénomène d'individualisation et d'éclatement des valeurs est un fait. On ne peut plus faire appel, pour motiver des individus, aux grands idéaux

qui mobilisaient naguère le plus grand nombre. Pour prouver son efficacité, le management doit se personnaliser.

À l'individualisation se combine la complexification de la société en général et des entreprises en particulier. L'imprévisibilité des événements, l'extraordinaire imbrication des causalités, l'emballlement des technologies, la mondialisation des phénomènes rendent nos organisations humaines de plus en plus difficiles à gouverner.

La meilleure réponse à cette complexité de la gouvernance consiste sans doute à mettre un maximum de personnes en état de réagir localement pour le meilleur intérêt de l'ensemble auquel elles appartiennent. Pour cela, il convient de développer leur autonomie. C'est l'un des objectifs du management situationnel.

Pertinent dans sa réponse à des préoccupations très actuelles, ce livre sait néanmoins garder un ton juste. Il ne prétend pas à l'universalité. Il s'intéresse seulement aux situations les plus fréquemment rencontrées par les responsables en charge de management des personnes : conduire des entretiens professionnels, fixer des objectifs, animer une équipe, maintenir un engagement, développer des compétences.

Je pense enfin que cet ouvrage sera utile. Les managers auxquels il s'adresse n'y trouveront pas les exhortations habituelles sur les vertus du management collaboratif, mais des techniques précises pour analyser les situations auxquelles ils sont confrontés et pour faire progresser calmement, mais sûrement, l'engagement et la compétence de leurs collaborateurs.

Je souhaite au lecteur de partager le sentiment d'optimisme raisonné que j'ai éprouvé moi-même au fil de ces pages.

Dominique Genelot  
Ancien président d'Insep Consulting<sup>1</sup>

---

1. Insep Consulting est devenu en 2009 Bernard Julhiet Talent Management.

# LE MANAGEMENT SITUATIONNEL, TOUJOURS D'ACTUALITÉ

**A**u risque de surprendre certains, le management situationnel est aujourd'hui bien vivant. Il trouve des échos dans le monde entier, auprès de tous les publics de managers, nouvellement nommés ou expérimentés, responsables d'une petite ou d'une grande équipe, en mode « hiérarchique » ou en mode « transverse », en « présentiel » ou à distance...

Dirigeant d'un hôpital, d'une activité industrielle, manager d'une activité de service, responsable d'un domaine métier dans une organisation, d'une filiale, d'une entité... c'est à tous les niveaux des organisations et dans tous les domaines que le management situationnel a été mis en œuvre avec beaucoup de succès.

J'ai personnellement eu l'occasion de mettre en place cette approche réaliste et efficace avec mes propres équipes, et de la déployer pour

tous les managers dans les entreprises pour lesquelles j'ai eu pour mission de construire les parcours de « développement des managers » au cours des trente dernières années : Aérospatiale (devenu EADS) et Michelin. J'ai pu constater son excellente acceptabilité auprès de managers de tous niveaux et de tous pays, du Brésil à la Chine, de l'Espagne à la Pologne.

## **Pourquoi cette longévité et cette pertinence aujourd'hui ?**

Le management situationnel est « intemporel » parce qu'il ne propose pas une panacée, un remède miracle, une nouvelle mode de management. Il donne un cadre précis pour mettre en mouvement une entreprise, un secteur, et construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes. Le principe est simple, mais l'enjeu est de taille, puisqu'il s'agit pour chaque manager :

- ➔ d'évaluer les situations qu'il rencontre pour adopter les modes de management les plus appropriés, sans en privilégier un plus qu'un autre, en reconnaissant que des situations variées appellent des modes de management variés ;
- ➔ de tracer cependant un chemin vers le management collaboratif et responsabilisant qui est aujourd'hui clairement attendu des personnes dans les entreprises, et qui correspond au besoin « d'agilité » des organisations, c'est-à-dire de plus d'initiative, de responsabilité et de succès collectif.

Plus largement, les organisations aujourd'hui, et particulièrement les entreprises, sont dans une étape de recherche, d'expérimentation pour :

- ➔ accroître la vitesse et l'innovation pour obtenir les résultats, développer des produits/services nouveaux ;
- ➔ réaliser une entrée réussie dans le monde digitalisé qui impacte directement les stratégies business, les modes de vente et de distribution, les attitudes des clients... mais suscite aussi dans



les équipes, immergées dans le « digital ambient », une attente vis-à-vis de la communication instantanée, du partage de l'information, du travail collaboratif et, globalement, un besoin de « modernité » des relations dans les organisations ;

- ➔ s'occuper de l'engagement et de la croissance des compétences de chacun, de la qualité de la vie au travail, de la capacité d'action et de la performance des équipes ;
- ➔ trouver les bonnes façons d'attirer et de développer des personnes de valeur qui contribuent fortement à la croissance de l'entreprise.

Il s'agit de donner aux managers les moyens de construire une posture nouvelle, à partir de ce qu'ils sont, de leur expérience, mais aussi à partir de leur perception de la nouvelle donne que constitue ce monde digital connecté.

Cette posture exige plus que jamais d'articuler un management qui « pose le cadre », donne envie, rassure, entraîne et un management qui tienne compte de chacun, construise des équipes, leur donne les moyens de réussir et laisse des marges importantes d'initiative individuelle et collective.

C'est là où le management situationnel a toute sa place, non pas comme « réponse » au contexte exigeant qui est le nôtre, parce que les réponses ne peuvent se construire que sur le terrain, entreprise par entreprise, équipe par équipe, personne par personne, mais comme guide et outil de travail pour la construction d'un chemin vers un management correspondant au besoin de l'entreprise et des personnes.

## Le management situationnel et les autres méthodes de management

Depuis le « management situationnel », d'autres méthodes de management sont apparues. Nous sommes effectivement rentrés dans une période d'exploration et de transformation, sur fond de « densité » des méthodes de management accumulées par les entreprises, les organisations qui ont mis en œuvre nombre de démarches et réalisé des progrès considérables dans ce domaine :

- ➔ des méthodes de management à visée de performance et de réduction des coûts ont été largement déployées : méthodes inspirées du Lean management, du 5S au Kaizen, appliquées à l'industrie, puis aux services, au bâtiment ; des méthodes collaboratives souvent orientées vers l'innovation : méthode agile, *design thinking*, événements (*design event*, *hackaton*...);
- ➔ idem dans le domaine « RH » où évoluent les systèmes d'appréciation des performances, les évaluations 360°, l'actionnariat salarié, les outils de eHR, les réseaux sociaux internes... tandis que le recrutement est totalement transformé par le digital et les réseaux sociaux, et que la formation est en voie de l'être ;
- ➔ des entreprises de taille moyenne ou intermédiaires, quelques grands groupes ont expérimenté des méthodes de management donnant aux équipes une très forte responsabilité et une grande autonomie ;
- ➔ des systèmes d'information ont été déployés, avec un double aspect, puisqu'ils peuvent être à la fois très ouverts à la collaboration et d'inspiration web, mais aussi très structurants pour le travail, et peu propices à l'initiative individuelle (les ERP) ;
- ➔ des architectures de bureaux, d'usines apparaissent, mieux adaptées au travail collaboratif (salles de travail spécialement aménagées, espaces ouverts...), mais beaucoup reste à faire dans ce domaine.

Cette liste est loin d'être exhaustive, et l'on voit qu'il reste à donner à tout cela de la cohérence, à le piloter au mieux pour obtenir l'engagement humain et la performance économique attendus. Le danger est plus grand qu'il n'a jamais été, face à la coexistence d'un tel nombre de démarches simultanées de *perdre le sens*, et avec le sens, le support de l'encadrement intermédiaire, du management « de terrain » qui est au contact des personnes. On peut alors affronter deux types majeurs de difficultés :

- ➔ laisser dériver chaque méthode au gré de ceux qui les portent, souvent avec ferveur, puis se retrouver avec encore plus d'incohérences. Attendre alors du management intermédiaire et des personnels de terrain de rétablir cette cohérence localement, tout en absorbant la pression des résultats et le reporting régulier... d'où rapidement incohérences entre secteurs, malaise de certains, perte d'engagement ;
- ➔ se raccrocher à des solutions issues du vaste « prêt à penser managérial » offert par le marché et devenir dépendant d'un gourou autoproclamé qui apporte « la solution » à toutes les questions, au risque d'oublier la réalité du terrain. Pari risqué, mais qui peut rapporter gros si la démarche choisie est bien en phase avec le stade de développement de l'entreprise, ou coûter très cher dans le cas inverse en argent dépensé en pure perte, et en crédibilité des dirigeants.

Face à cela, l'approche management situationnel propose :

- ➔ de reconnaître que les comportements managériaux évoluent aujourd'hui parce que les managers sont bien conscients en tant que citoyens, mères et pères de famille, des transformations du contexte et des modes de fonctionnement émergents, mais que les comportements hérités du passé sont encore bien en place dans nombre d'entreprises, notamment les plus petites où l'encadrement est moins « stimulé » par la formation et les événements de communication que dans les grandes ;
- ➔ de se détacher des effets de mode et des « bonnes solutions » véhiculées par tel gourou ou telle société de conseil « qui l'a mis en œuvre ailleurs ». Parce qu'ailleurs, ce n'est pas ici, et parce

qu'il est nécessaire de développer *une indépendance de pensée* sur le sujet;

- ➔ de prendre le temps en équipe de direction de travailler sur:
  - le cap donné au management dans l'entreprise : quel rôle ? Quelles attentes vis-à-vis du management des personnes ? Quelle évaluation en fin d'année ou pour les promotions, sur quels critères ?,
  - la prise en compte réaliste des approches en cours et la mise en cohérence *suffisante* de ces initiatives,
  - l'évaluation des managers sur les résultats obtenus et sur *la manière* de les obtenir, condition indispensable de la crédibilité (les résultats) et de la cohérence avec les principes, valeurs... (la manière);
  - de stimuler et d'engager l'ensemble du management de l'entreprise, quelle que soit la taille de celle-ci, dans des actions régulières d'information, de formation, d'ouverture aux autres à travers des forums, des groupes de pairs (*peer coaching*, co-développement), des ateliers de travail.

Les méthodes sont indispensables pour donner un cadre aux managers, cela est vrai. Il ne s'agit pas d'opposer « méthode » et « pratique du management », les deux se complètent. À condition tout de même de laisser un espace suffisant pour que les managers appréhendent les situations pour définir une ligne de conduite appropriée pour chaque équipe, ce qui suppose que les méthodes ne soient pas contraignantes à l'excès.

Soyons tout de même pragmatique : lorsqu'ils regardent leur entreprise, leur équipe avec lucidité, les managers savent bien que les *canons de la beauté managériale* ne conviennent pas toujours à la réalité des situations, parce que telle personne n'est pas spécialement motivée par des objectifs, mais plutôt par une relation de confiance dans le cadre de laquelle elle peut donner le meilleur d'elle-même, parce que l'idéal de « responsabilisation » est excellent, mais que l'équipe est loin d'être mûre pour cela « ici » alors qu'elle l'est tout à fait « là », parce que le travail collaboratif n'a rien produit de bien génial et qu'il leur faut apporter de l'expertise, parce que les « valeurs

de l'entreprise» sont tellement générales que l'on a bien du mal à savoir si on les applique ou pas... La méthode oui, mais tempérée par la sagesse pratique de chaque manager, à condition que celui-ci soit préparé en conséquence.

## **Le management situationnel, un cadre de référence plutôt qu'un modèle**

Le management situationnel est un cadre de référence pour construire un chemin, il ne définit pas ce qu'il faut faire, mais permet à chacun de savoir quel est son mode de management aujourd'hui, quel cap se donner, et comment y parvenir en tenant compte de ce que l'entreprise attend. Pur pragmatisme donc : on ne demande pas à quelqu'un de se conformer à un « modèle » mais de *prendre en compte la réalité de la situation pour construire le progrès*. Mais aussi, précision : on donne les moyens d'évaluer l'approche du management qui conviendra le mieux à une situation donnée.

Nous préconisons de tracer un chemin pour aller vers un but : le management collaboratif et responsabilisant. Mais le but n'est pas le chemin.

Le discours managérial ambiant est saturé de réponses rassurantes à la question : « Que faut-il faire ? » La réponse à cette question n'est pas comme certains voudraient nous en convaincre dans « pratiquez tel ou tel management », mais plutôt « analysez votre contexte, évaluez le besoin de l'entreprise, de l'équipe, puis donnez-vous un cap consistant avec ce que vous êtes, et construisez dans la durée pour atteindre ce but ». Moins facile à vendre, mais plus réaliste. Plus exigeant aussi, puisqu'il faudra outiller cette réflexion (ce qui est le but de ce livre) et construire des moments et des événements dans l'entreprise pour partager et travailler sur ces questions.

Voilà pourquoi le management situationnel s'appuie sur la notion de « cycle de développement » de l'entreprise, de l'équipe, des personnes et non sur une « posture » particulière, puisqu'il s'agira de changer de posture avec le temps.