





# Manager les personnes

Le management situationnel®

Didier Noyé

*Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING*

*Illustrations d'Etienne Appert*

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

# Sommaire

---

## **Pour un management individualisé \_\_\_\_\_ 4**

### **1. Quel management des membres de l'équipe ? \_\_\_\_\_ 5**

Manager c'est... \_\_\_\_\_ 6

Le management s'exerce dans plusieurs champs \_\_\_\_\_ 7

Les fondamentaux \_\_\_\_\_ 8

1. Donner une mission claire \_\_\_\_\_ 9

2. Définir des objectifs \_\_\_\_\_ 10

3. Développer les compétences nécessaires \_\_\_\_\_ 11

4. Superviser le travail \_\_\_\_\_ 12

5. Évaluer la contribution \_\_\_\_\_ 13

6. Apporter une contrepartie \_\_\_\_\_ 14

7. Accompagner l'évolution de carrière \_\_\_\_\_ 15

Les comportements relationnels et organisationnels du manager \_\_\_\_\_ 16

### **2. Quelle est l'autonomie de chaque personne ? \_\_\_\_\_ 17**

Adapter son management à chaque personne \_\_\_\_\_ 18

L'autonomie professionnelle \_\_\_\_\_ 19

Autonomie 1 : l'autonomie est très faible \_\_\_\_\_ 20

Autonomie 2 : l'autonomie est faible \_\_\_\_\_ 21

Autonomie 3 : l'autonomie est moyenne ou bonne \_\_\_\_\_ 22

Autonomie 4 : l'autonomie est forte \_\_\_\_\_ 23

Une autonomie variable \_\_\_\_\_ 24

Repérage de l'autonomie du collaborateur _____	25
L'autonomie d'une équipe _____	26
<b>3. Comment adapter votre management à chaque situation ? _____</b>	<b>27</b>
Plusieurs modes de management _____	28
4 modes de management _____	29
Management et autonomie _____	30
Le mode directif M1 _____	31
Le mode persuasif (ou explicatif) M2 _____	32
Le mode participatif M3 _____	33
Le mode délégatif M4 _____	34
Le négociable et le non-négociable _____	35
Points de vigilance _____	36-37
Les facteurs influents _____	38
Savoir s'adapter _____	39
Exemple d'analyse pour un collaborateur _____	40
<b>4. Comment développer l'autonomie professionnelle ? _____</b>	<b>41</b>
Pour une efficacité à long terme _____	42
Quelques principes _____	43
Progression au cours d'un entretien _____	44
Quand le managé a l'initiative _____	45
À faire - À éviter _____	46
Et votre propre manager ? _____	47
<b>Lectures complémentaires _____</b>	<b>48</b>

# Pour un management individualisé

---

Chaque personne est différente ; ses motivations lui sont propres ; ce qu'elle sait faire dépend de son histoire personnelle... Vous avez à manager votre équipe, mais aussi chaque personne en particulier.

**Ce livret est un plaidoyer pour le management individualisé des personnes. Il vous aide à le mettre en place.**

Vous trouverez dans ces pages :

- Un rappel des actes fondamentaux nécessaires pour manager une personne.
- Une présentation de *l'autonomie professionnelle* qui permet de prendre en compte la situation de chaque personne.
- Les bases du *management situationnel* qui vous permet d'adapter votre style de management à chaque personne, pour être efficace et pour la faire grandir.

**Ce livret prend appui sur les développements du livre de Dominique Tisser *Management situationnel* et du livre de Jacques Piveteau, *Mais comment peut-on être manage ? (!)* - cf. bibliographie.**

# 1. Quel management des membres de l'équipe ?



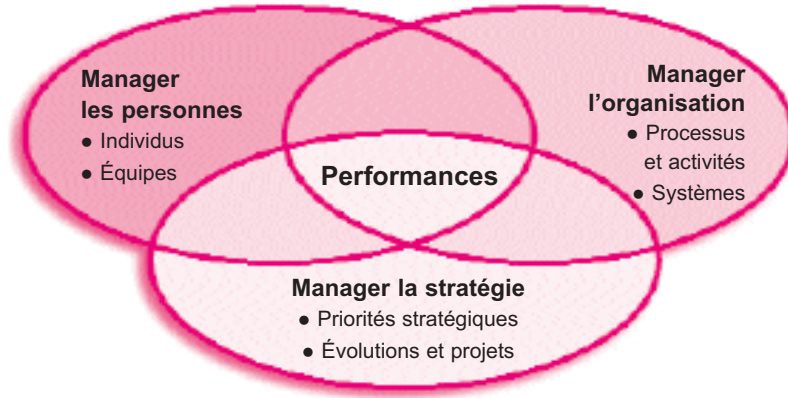
# Manager c'est...



**Manager des personnes c'est les conduire à la performance**, c'est obtenir des résultats non par soi-même mais par l'intermédiaire des autres.

Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer les conditions qui permettent à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

# Le management s'exerce dans plusieurs champs



Le manager doit décider ce qu'il faut faire et obtenir des performances en mobilisant au mieux les ressources que l'entreprise met à sa disposition. Les personnes sont les ressources les plus importantes et permettent de mettre en œuvre les autres ressources (équipements, technologies, connaissances, finances...).

# Les fondamentaux

7 points-clés pour manager un membre de l'équipe, lui permettre de s'investir dans son travail. Il faut répondre à ses attentes.

