Adapter son mode de leadership à chaque situation

01 Les bases théoriques

Paul Hersey et Kenneth Blanchard ont développé ce qu'ils appellent la théorie du **management situationnel**.

Ils expliquent qu'il n'y a pas de « bon » ou de « mauvais » style de management. Il faut adapter sa position en fonction de la situation. Ils proposent 4 lois du management situationnel, du développement à la mise en place de l'autonomie au cœur de l'entreprise.

02 Le guide pratique

1. LE MANAGEMENT SITUATIONNEL S'APPUIE SUR 4 « LOIS » :

- L'objectif du manager est de développer l'autonomie des membres de son équipe ;
- Le manager doit être capable d'adapter son style de management à la situation ;
- Le manager évalue (en permanence !) l'autonomie des membres de son équipe ;
- Le manager met en place un cadre propice au développement de l'autonomie.

L'objectif du *leader* est de donner les clés aux personnes de son équipe pour développer leur autonomie de travail. L'autonomie d'une personne conjugue :

- **Les compétences :** niveau de professionnalisme de la personne dans la situation (savoirs, savoir-faire et savoir-être). Autrement dit, la personne « sait » ou « ne sait pas » faire ;
- **La motivation :** niveau d'énergie que la personne est prête à investir dans la situation. Autrement dit, la personne « veut » ou « ne veut pas » faire.

2. UN LEADERSHIP ADAPTÉ À CHAQUE SITUATION

Un style de *leadership* ne sera pas appliqué de manière « monobloc » à un individu, mais s'adaptera aux différents niveaux de connaissance et de motivation d'un individu.

Une même personne peut être très motivée et très compétente dans certains domaines, et pas du tout motivée et suffisamment compétente pour d'autres tâches et rôles.

Pour chacune des situations, un type d'accompagnement managérial sera privilégié :

COMPÉTENCES	MOTIVATION	NIVEAU D'AUTONOMIE
Élevées	**Volontaire, engagé**	**Fort**
Bonnes	**Volontaire mais « à sa manière »**	**Modéré**
Moyennes	**Plus ou moins convaincu**	**Faible**
Faibles/nulles	**Ne veut pas faire**	**Très faible**

AUTONOMIE	STYLE DE MANAGEMENT
Élevé	**Délégatif :** responsabiliser, déléguer...
Modéré	**Supportif/Participatif :** associer, écouter, négocier, construire ensemble
Faible	**Coach/Entraîneur :** mobiliser, expliquer, répondre aux questions, motiver, convaincre
Très faible	**Directif :** structurer, planifier, donner des instructions, contrôler

3. QUATRE POSTURES DE LEADERSHIP

***Leadership* directif**

Plus dans l'organisation que dans la relation, le *leadership* directif vise d'abord à structurer son équipe avec des objectifs bien précis. Le *leader* est le seul décisionnaire. Il planifie et garde le contrôle.

***Leadership* persuasif**

Le *leader* participatif mobilise, fédère ces équipes autour d'un objectif commun. Il décide, donne les instructions, mais explique la raison pour laquelle il a pris telle ou telle décision. Il est autant dans l'organisationnel que dans le relationnel. Il doit persuader ses équipes de l'intérêt de l'objectif et les motiver dans l'atteinte de ce dernier.

***Leadership* participatif**

Le *leader* participatif travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs. Il ne prend pas ses décisions seul, il parle peu et donne la parole à son équipe. Il prône le « nous » et endosse le rôle de conseiller.

***Leadership* délégatif**

En déléguant, le *leader* décide de responsabiliser les membres de son équipe, de les impliquer. Il reste en retrait pour laisser place aux initiatives de chacun. Il est toutefois présent pour répondre aux différentes sollicitations. Le *leader* délégatif laisse la responsabilité de prise de décision à son équipe.

Un *leader* adapte son style de *leadership* à la situation. Tantôt directif, tantôt participatif, il n'y a pas de « bon » style de management, seulement une situation plus adaptée qu'une autre dans le but de développer l'autonomie des collaborateurs.

03 Pour approfondir

- Développer une équipe performante : Piloter son équipe avec le management situationnel - Didier Noyé - 2016 - Eyrolles

Avec le soutien de la Wallonie
Fonds européen agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales