



1 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.

2 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.

En effet un même individu peut être très motivé et très compétent pour certaines tâches / certains rôles et pas du tout motivé et en montée de compétence pour d'autres tâches et rôles.

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

Auteur :

Compétences	Motivation	Niveau d'autonomie
Elevées	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
Elevé	Delegatif : responsabiliser, déléguer,...
Modéré	Supportif / Participatif : associer, écouter, négocier, construire ensemble
Faible	Coach / Entraîneur : mobiliser, expliquer, répondre aux questions, motive, convaincre
Très faible	Directif : structurer, planifier, donner des instructions, contrôler

3. 4 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 même 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 déléguatif

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 déléguatif 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.

3 Pour approfondir ...

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

Auteur :



atanor
Agriculture dans un monde complexe