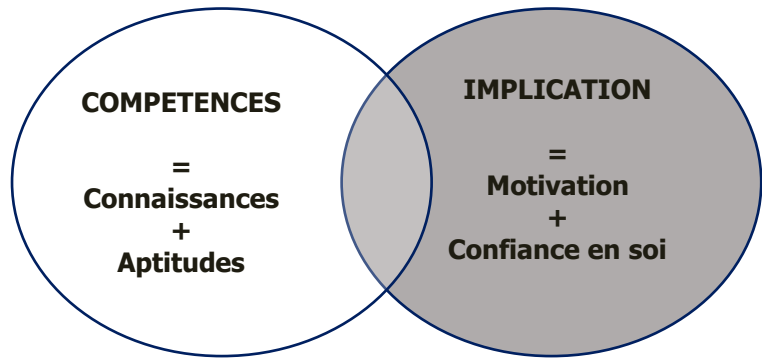


LEADERSHIP SITUATIONNEL

Hersey & Blanchard

Un manager performant adapte son style de management en fonction de la situation dans laquelle se trouve son collaborateur.

Le style de management doit être adapté en fonction de la maturité du collaborateur p/r à la tâche déléguée, c-à-d par rapport à son niveau de compétence et d'implication



CONNAISSANCES

Tout ce que le collaborateur doit savoir pour exécuter correctement son job, par ex.:

- Stratégie, vision, mission
- Structure de l'organisation
- Processus de travail et procédures
- Systèmes et outils utilisés
- Produits et services
- Connaissances techniques
- Information interne à l'organisation
- Information sur l'environnement de l'entreprise

APTITUDES

Tout ce que le collaborateur doit savoir faire pour pouvoir exécuter correctement son job, par ex.

- Aptitudes spécifiques à la fonction
- Communication
- Relationnelle
- Leadership
- Gestion du client
- Team work
- Résolution de problème
- Créativité

MOTIVATION

L'enthousiasme et l'engagement avec lequel le collaborateur exécute son travail. Ceci implique:

- qu'il aime son travail et qu'il désire prêter de façon optimale
- qu'en toute circonstance il désire exécuter son travail aussi bien que possible
- qu'il ose et qu'il désire prendre ses responsabilités sans avoir besoin de stimulants
- qu'il possède une grande dose de
 - commitment (« je le fais », « j'adhère »)
 - involvement (« on peut compter sur moi »)

CONFIANCE

Le niveau de conscience du collaborateur quant à son savoir-faire et la connaissance de ses points forts. Ceci suppose :

- qu'il se sent bien dans son job et « dans sa peau »
- une grande connaissance de soi et une conscience élevée de sa propre valeur et de ses capacités
- le sentiment de pouvoir réaliser des performances sans (trop de) surveillance et donc un niveau élevé
 - d'autonomie (= se prendre en charge)
 - d'empowerment (= disposer d'une délégation de pouvoir suffisante pour réaliser quelque chose)

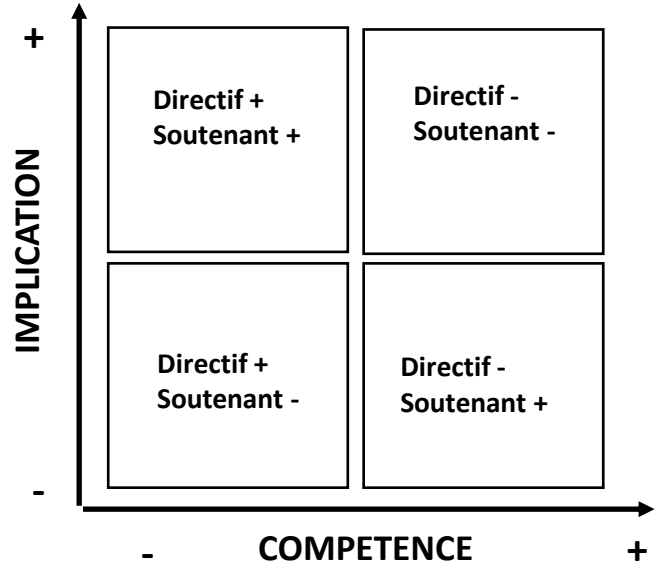
LEADERSHIP SITUATIONNEL

Hersey & Blanchard



Quel style de leadership adopter ?

Selon la maturité du collaborateur par rapport à la tâche déléguée, le manager adoptera un style qui sera une combinaison d'un COMPOURTEMENT DE DIRECTIVITE et d'un COMPOURTEMENT DE SOUTIEN



DIRIGER

ORIENTE VERS LA TÂCHE

C'est-à-dire dans quelle mesure le manager fait savoir à son collaborateur ce qui doit être fait, comment cela doit être fait et également où et quand.

- Définir des objectifs précis
- Donner des instructions précises
 - Quoi doit aboutir ? Pour quand ?
 - Comment cela doit se faire ?
 - Où cela doit se faire ?
 - A quelle fréquence ? Etc.
- Assurer le suivi p/r à l'état d'avancement
- Contrôler les performances
- Donner un feedback précis



SOUTENIR

ORIENTE VERS LA RELATION

C'est-à-dire dans quelle mesure le manager désire soutenir son collaborateur en utilisant la communication à deux sens et en faisant preuve d'un intérêt personnel.

- Dialoguer avec le collaborateur
- Questionner
- Écouter activement
- Encourager et stimuler
- Donner / rappeler le sens
- Laisser un espace au collaborateur
- Se rendre disponible (le dire et le faire)
- Planifier des moments de rencontre plus rapprochés
- Donner du feedback relationnel

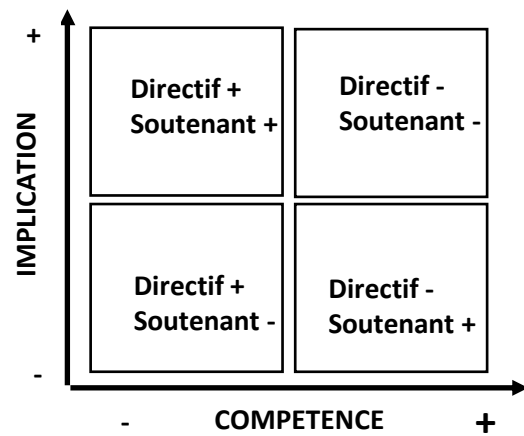
LEADERSHIP SITUATIONNEL

Hersey & Blanchard



Quelles questions poser à son collaborateur si le manager veut

Être très soutenant ? Peu soutenant ?
Être très directif ? Peu directif ?



DIRIGER



- Combien de fois as-tu déjà réalisé cette tâche ? Quel est ton niveau d'expertise ?
- Comment vas-tu t'organiser ? Que vas-tu faire aujourd'hui ?
- Par quoi vas-tu commencer ? Quelles sont d'après toi les premières étapes ?
- Comment pourrais-tu me décrire le processus de réalisation de cette mission que je te confie ?
- Quels moyens vas-tu mettre en œuvre ? De quels outils as-tu besoin ?
- Quels sont les contacts que tu vas prendre ?
- Quand penses-tu finaliser ce projet ? De quel délai as-tu besoin pour réaliser la tâche ?
- « Tu as carte blanche, dans le respect des contraintes (budget, délai, etc.) »
- Où en es-tu au niveau du dossier ? Quel feedback me fais-tu sur l'avancement du projet ?
- As-tu contacté Mme Intel ? As-tu finalisé le document ?
- Comment évalues-tu l'avancement ?
- Quels soucis opérationnels as-tu rencontrés ? Comment pourrais-tu éviter cela la prochaine fois ?

SOUTENIR



- Qu'en penses-tu ? Comment te sens-tu avec cette mission ? Quelles émotions te traversent ?
- Avec quoi es-tu à l'aise et avec quoi n'es-tu pas à l'aise ?
- Pour quelles raisons penses-tu que tu es la bonne personne / que tu as été choisi pour cette tâche ?
- Que va t'apporter ce projet ? En quoi ce projet va-t-il te faire grandir ?
- A quelles compétences dois-tu faire appel pour réaliser cette tâche ?
- Quels challenges penses-tu rencontrer ?
- Quels avantages et inconvénients perçois-tu ? Quels risques / freins identifies-tu ?
- Que penses-tu des moyens mis à ta disposition ? De quel accompagnement as-tu besoin
- Qui pourrait t'aider ? Comment ?
- Qu'est-ce qui te plaît dans cette tâche que je te confie ? Qu'est-ce qui te motive ?
- Qu'est-ce qui pourrait augmenter ta motivation à réaliser cette tâche ?
- Qu'est-ce qui te rebute ? N'est pas motivant ?
- Qu'est-ce qui pourrait t'aider pour finaliser ton travail ?
- « Je suis là si tu as besoin de moi »
- Quels sont les défis / difficultés que tu rencontres / as rencontrés ?