

# LE LEADERSHIP SITUATIONNEL II (Ken Blanchard)

---

## Les styles de bases du leadership

Si on observe les comportements de leaders dans différentes situations, on y constate la présence systématique de deux types de composants :

- Des composants orientés vers la tâche :

Ce sont ceux qui concernent le travail lui-même comme la méthode de travail, le planning, les moyens nécessaires, ...

- Des composants orientés vers la relation :

Ils permettent de promouvoir la relation entre le leader et son collaborateur ; il s'agit par exemple de situer le travail demandé dans un contexte plus large, d'encourager, d'être à l'écoute des difficultés rencontrées, ...

Toute manifestation de leadership pourra en fait être analysée comme une combinaison de ces deux dimensions :

- Diriger (comportements orientés vers la tâche)
- Soutenir (comportements orientés vers la relation)

**La composante « Diriger »** reflète la mesure dans laquelle le leader se charge de spécifier les obligations et responsabilités d'un collaborateur ou d'un groupe de collaborateur :

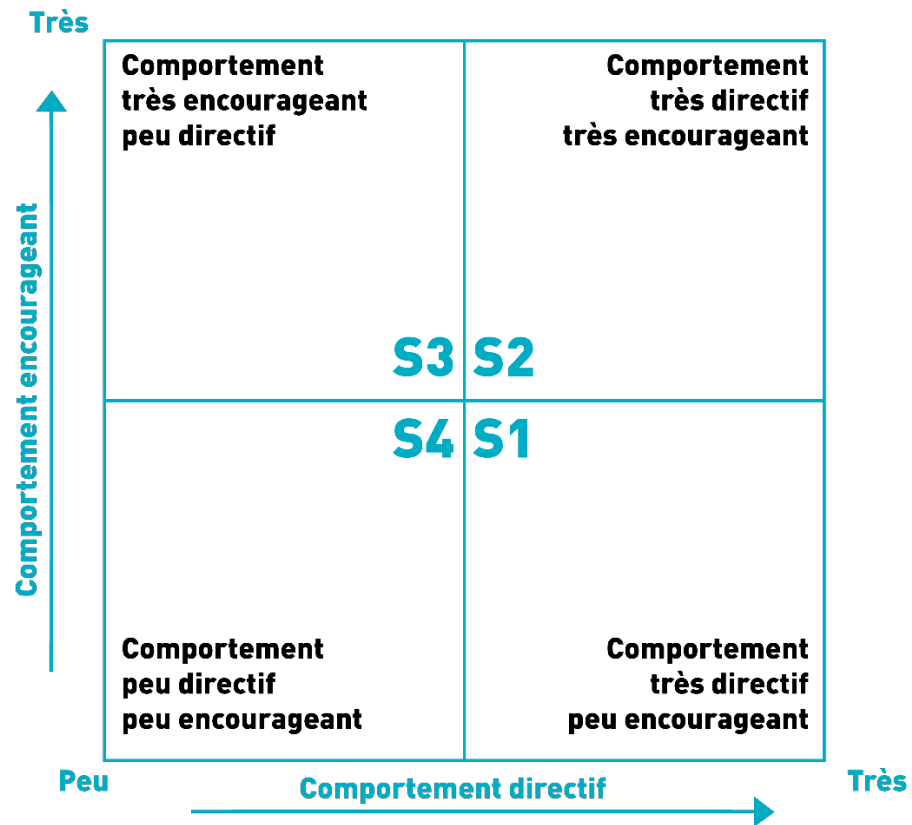
- Définir les buts et les objectifs – définir en détails ce qu'est l'objectif ou le travail, préciser à quoi ressemble un bon travail et comment sera suivie la performance ;
- Planifier et organiser le travail – organiser les moyens, planifier l'action et développer une stratégie pour que le collaborateur développe son expérience ;
- Identifier les priorités d'un travail – dire au collaborateur ce qui est important ;
- Clarifier les rôles – trouver quelles parts respectives le manager et le collaborateur auront dans l'accomplissement de l'objectif et comment les décisions seront prises ;
- Etablir les délais ;
- Déterminer les méthodes d'évaluation et de vérification du travail – fournir fréquemment du feed-back sur les résultats ;
- Apprendre au collaborateur comment effectuer une tâche spécifique ;
- Superviser de près les progrès ;
- ...

**La composante « Soutenir »** représente la mesure dans laquelle le leader entretient une communication bilatérale et rencontre/tient compte des propositions et desideratas de chacun de ses collaborateurs :

- Être à l'écoute des problèmes rencontrés par ses collaborateurs ;
- Demander des suggestions ou des informations relatives au travail ;
- Encourager, rassurer et féliciter un collaborateur/l'équipe
- Informer sur la politique de l'organisation ;
- Divulguer de l'information sur soi ;
- Se montrer compréhensif ;
- Témoigner de l'attention ;
- Exprimer de la reconnaissance ;
- Contribuer à la résolution de conflits ;
- Promouvoir la participation ;
- Veiller à l'ambiance au sein du service ;
- Expliquer le pourquoi ;
- Encourager la résolution autonome des problèmes ;
- Encourager le travail d'équipe ;
- Impliquer le collaborateur dans le processus de prise de décision en demandant des suggestions ou des données ;
- ...

Pour l'approche situationnelle, l'exercice du leadership inclut donc toujours une combinaison des composantes précitées.

Graphiquement, cela donne :



## Les styles de leadership

Il y a quatre styles de leadership qui correspondent à quatre combinaisons différentes de comportements directifs et encourageants.

### Style 1 : Diriger

Très directif / peu encourageant.

Le chef qui utilise ce style se profile évidemment comme « très directif ». Il exprime de manière claire ce qui doit être fait, quand et comment. Le style 1 correspond en fait largement à une communication unilatérale par laquelle le chef dirige pour ainsi dire sans solliciter ni participation et ni feedback.

L'accent est mis sur le fait de donner des instructions, de diriger, de poser les bases, de fixer des accords clairs (en termes de quoi, quand, comment), d'enseigner des procédures, ... Cela implique également que les prestations doivent être suivies de près.

- Le leader reconnaît l'enthousiasme du collaborateur.
- Il reconnaît les expertises transférables et les progrès encore à réaliser.
- Il détermine l'emploi du temps et les délais pour le travail à accomplir.
- Il clarifie le rôle que chacun doit remplir pour l'accomplissement de la tâche et établit des méthodes pour évaluer les performances.
- Il développe un plan d'apprentissage pour le collaborateur.

Il se charge d'établir un plan d'action.

- Il prend la plupart des décisions concernant le quoi, quand et avec qui.
- Il établit une direction et des instructions claires.
- Il se charge de la résolution des problèmes.
- Il réalise un suivi fréquent et donne régulièrement du feed-back.

### Style 2 : Entraîner

Très directif / très encourageant.

Un leader utilisant un style de leadership « entraîner » – S 2 manifeste lui aussi fréquemment des comportements directifs. Il indique d'abord et avant tout ce qui doit être fait. Il va également fournir des explications et offrir l'opportunité au collaborateur de poser des questions et de demander des éclaircissements. Le chef anticipe le résultat souhaité et indique la voie à suivre pour y parvenir ... en se souciant cependant du processus d'apprentissage du collaborateur, apprentissage qu'il stimule.



[www.evoluo.be](http://www.evoluo.be)  
[info@evoluo.be](mailto:info@evoluo.be)



Le style S2 « entraîner » implique un suivi très proche du collaborateur et de la manière dont ses performances évoluent... de manière à pouvoir, le cas échéant, réorienter le collaborateur en lui donnant du feedback.

- Le leader identifie et analyse le problème et détermine les priorités.
- Il développe un plan d'action pour résoudre le problème et en discute avec son collaborateur.
- Il explique ses décisions à son collaborateur et lui demande son avis. La communication est bilatérale.
- Le leader encourage les initiatives et les soutient.
- Le leader prend la décision finale quant à la manière de procéder et au choix des solutions, non sans avoir suscité l'expression des et écouté les avis, idées et sentiments du collaborateur.
- Il continue de faire un suivi fréquent et donne régulièrement du feed-back
- Il évalue le travail du collaborateur

### Style 3 : Epauler

Très encourageant / peu directif

Le leader qui emploie ce style ne donne qu'un minimum de directives. Une fois que le résultat est défini, il laisse une large liberté au collaborateur pour l'atteindre. Il accorde par contre beaucoup d'attention à encourager, à stimuler, à confirmer son collaborateur. Il suscite le questionnement, promeut la concertation et stimule le collaborateur dans la recherche d'un bon processus de travail.

Finalement, la capacité d'écoute du leader lui est ici plus déterminante que sa capacité à parler.

- Le leader implique le collaborateur dans la résolution de problèmes et la détermination d'objectifs.
- Il demande au collaborateur comment la tâche pourrait être exécutée ou comment le problème pourrait être résolu.
- Il soutient le collaborateur et lui apporte encouragements, moyens et, si nécessaire, idées et avis.
- Leader et collaborateur partagent la responsabilité de la résolution d'un problème ou de la prise de décision.
- Le rôle du leader consiste à écouter attentivement et à faciliter la résolution des problèmes et la prise de décisions par le collaborateur.

- Le leader et le collaborateur coopèrent et évaluent ensemble le travail qui a été effectué.

### Style 4 : déléguer

Peu encourageant / peu directif

C'est le style qui vise à accorder le plus d'autonomie possible au collaborateur. Il est pour cela nécessaire d'avoir convenu d'accords clairs relatifs aux résultats à atteindre.

Une fois ces accords passés, le rôle du leader consiste à laisser suffisamment d'espace au collaborateur pour que celui-ci puisse travailler de manière autonome. Il va cependant de soi que le leader doit être disponible quand cela s'avère nécessaire.

- Le leader et le collaborateur identifient le(s) problème(s) et définissent les objectifs ensemble.
- Le leader donne au collaborateur la possibilité de concevoir lui-même le plan d'action et donne au collaborateur la possibilité de décider lui-même le « comment », le « quoi », le « quand » et avec qui il va résoudre le problème.
- Le leader accepte les décisions de son collaborateur et ne contrôle les prestations de celui-ci que sporadiquement.
- Le leader laisse le collaborateur décider et prendre des responsabilités.
- Le leader accorde sa pleine et entière confiance au collaborateur.

### Les niveaux de développement

Le style de leadership parfait et universel n'existe pas !

Différentes recherches ont montré que chaque style de leadership pouvait tantôt livrer de bons résultats, tantôt de mauvais.

Le style de leadership adapté est différent selon la situation. Autrement dit, c'est la situation qui détermine le style de leadership à appliquer.

Mais qu'entendons-nous par situation ?

Nombre de variables sont susceptibles d'influencer le style de leadership :

- La personnalité du chef ;
- Le type de collaborateur ;
- Le contexte au sein duquel le leader doit exercer son leadership ;
- L'organisation au sein de laquelle il opère ;
- Le moment ;

- Les collègues du chef et du subordonné.

Parmi ces variables situationnelles, le collaborateur représente bien entendu un élément crucial. Pour décrire le collaborateur, on parlera de son « niveau de développement ».

Le niveau de développement est constitué de deux dimensions :

- L'engagement du collaborateur ;
  - Son enthousiasme au travail ;
  - Sa confiance en lui ;
  - Sa capacité à entreprendre, à se mettre au travail ;
  - Sa motivation.
- La compétence du collaborateur.
  - Ses connaissances et compétences ;
  - Sa formation, son parcours ;
  - Son expérience.

Le niveau de développement de chaque individu est différent et il est très possible qu'un individu possède un niveau de développement différent dans les différentes tâches qui lui incombent.

Tout collaborateur peut ainsi avoir un niveau de développement suffisant pour certaines tâches et, simultanément, un niveau de développement insuffisant pour d'autres.

En général, les performances des collaborateurs connaissent une évolution dans le temps, de manière très globale ou dans un domaine bien particulier.

Pour déterminer le niveau de développement d'un collaborateur (autrement dit la mesure dans laquelle il est "compétent" et "engagé"), vous devrez, en tant que chef, l'observer d'une manière qui soit la plus objective possible et faire la preuve de vos qualités de communicateur (particulièrement votre capacité d'écoute active).

Globalement nous identifions différentes combinaisons selon que les niveaux d'engagement et de compétence soient respectivement élevés ou faibles. Ces différentes combinaisons (quatre au total) permettent de classer les collaborateurs en fonction de différents niveaux de développement.





### Niveau de développement 1 (le débutant enthousiaste).

#### COMPETENCE FAIBLE MAIS ENGAGEMENT ELEVE

Le collaborateur n'est pas suffisamment capable, il ne possède pas la connaissance suffisante pour réaliser son travail mais témoigne par contre de beaucoup de motivation, d'un grand enthousiasme.

Pensez à la situation typique d'un débutant. Une nouvelle mission peut représenter un défi et l'enthousiasme est dès lors élevé. Mais en pareille situation, on veut généralement faire plus que ce dont on est capable.

### Niveau de développement 2 (l'élève désabusé)

#### COMPETENCE FAIBLE A MODEREE ET ENGAGEMENT FAIBLE

Un collaborateur en D 2 a normalement développé quelques capacités en relation avec l'objectif ou la tâche, mais est souvent frustré et démotivé suite à des attentes non réalisées ou suite au constat que ses compétences sont encore insuffisantes face au niveau exigé par la tâche ou encore parce qu'une certaine routine s'installe. La baisse de l'engagement est normale mais évoluera rapidement grâce au style de leadership approprié.

Cette situation peut par exemple se présenter lorsqu'une certaine forme de désillusion succède à l'enthousiasme des débuts, quand on prend conscience que le travail ne présente pas que des bons côtés.

### Niveau de développement 3 (Le sceptique)

#### COMPETENCE MODEREE A ELEVEE ET ENGAGEMENT VARIABLE

Un collaborateur en D 3 dispose des compétences lui permettant de mener sa mission à bien mais il n'est pas motivé ou est peu enclin à se mettre au travail.

S'il s'agit parfois de l'expression d'un manque de confiance en soi, il peut aussi s'agir de mauvaise volonté, d'un manque de motivation.

### Niveau de développement 4 (Le professionnel motivé)

#### COMPETENCE ET ENGAGEMENT ELEVES

Le collaborateur dispose à la fois des capacités et de la motivation pour réaliser sa mission.

## Correspondance du style et du niveau de développement

Le modèle du leadership situationnel repose sur l'interrelation entre le niveau de développement du collaborateur lors de la réalisation d'une tâche donnée et le style de leadership que le leader utilise.

L'efficacité consiste à adopter le style adapté au niveau de développement du collaborateur.

Cela donne le schéma suivant :

