

FICHE PRATIQUE n° 3

Le management situationnel

Définition :

La théorie du management situationnel découle des travaux de Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1980). Pour eux, un « bon » leader est un leader qui 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.

- H Il n'existe pas un mode de management universel, mais des modes de management.
- H L'efficacité d'un management dépend de la capacité du manager à adopter le style de management qui convient le mieux à la situation, à savoir au niveau d'autonomie du collaborateur dans une activité et un contexte donné.
- H Ainsi, n'importe quel style peut être efficace ou inefficace selon le degré d'autonomie ou de maturité professionnelle des collaborateurs. Cette maturité ne doit pas être confondue avec la maturité psychologique. Elle est uniquement relative au travail.
- H Le niveau d'autonomie se définit ainsi:

Niveau d'autonomie = niveau de motivation + niveau de compétences

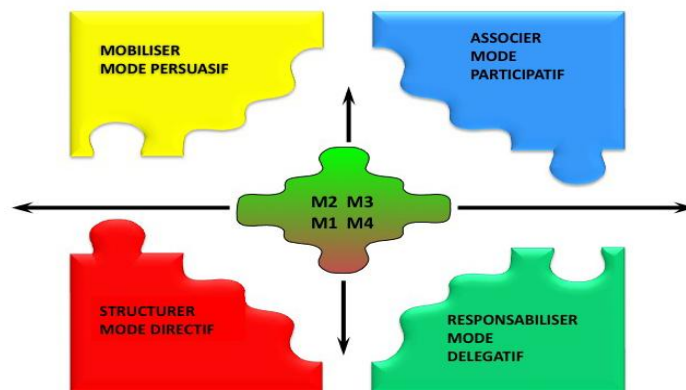
LES NIVEAUX DE COMPÉTENCE	LES NIVEAUX DE MOTIVATION
C1=ne sait pas faire ou fait de façon insuffisante.	M1=refus du travail, opposition ouverte, force d'inertie.
C2=sait faire des portions de travail, applique les instructions. Se trompe sur une activité trop compliquée.	M2=fait ce qu'on lui dit de faire, sans plus et sans empressement.
C3=sait pourquoi il faut faire les activités qui définissent le travail.	M3=bonne volonté, intérêt, veut comprendre.
C4=peut expliquer en quoi consiste l'activité. Connait l'amont et l'aval. Anticipe et peut informer et s'informer pour concevoir l'activité.	M4=dynamisme, en accord avec l'association et son cadre de référence.

Ils distinguent 4 « lois » du leadership situationnel :

- H Le développement de l'autonomie des salariés qu'il a à sa charge
- H La capacité d'adaptation du (ou des) style(s) de management mis en place selon la situation
- H La capacité d'évaluation (en permanence !) de l'autonomie de ses collaborateurs
- H La mise en place d'un cadre propice au développement de l'autonomie

Les 4 styles de management :

En fonction du niveau de motivation du collaborateur, le manager devra appliquer un style de management différent :



H 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.

H 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 vers l'accomplissement de ce dernier.

H 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.

H Leadership déléгатif

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 déléгатif laisse la responsabilité de prise de décision à son équipe.

Aucun style n'est meilleur ou moins bon que l'autre, il s'agit d'utiliser chacun en fonction de la situation et du collaborateur.

Pour aller plus loin :

Le management situationnel s'articule autour de comportements instrumentaux et de comportements relationnels. Les premiers ont pour but d'organiser et de définir les rôles des individus membres de l'équipe. Le « leader » explique à chacun des membres les activités qui lui incombent, à quel moment il doit agir, où il doit se placer ou se déplacer et comment s'organiser et collaborer avec les autres. Le comportement instrumental définit une structure d'organisation, formalise les procédures de communication et spécifie les modes opératoires pour accomplir les tâches ou encore définit des indicateurs de performance et des normes à observer. De son côté, les comportements relationnels intègrent toutes les relations personnelles qui existent entre le leader et les membres de son groupe. Le modèle conçoit l'action à l'intérieur d'un système cybernétique de communication quasi mécanique où les modifications de comportement se font par rééquilibrage homéostatique (Mesure de l'écart observé et du comportement normatif optimal puis technique de rapprochement entre les deux). Les comportements de communication interpersonnelle sont ainsi régulés. Ainsi, selon Paul Hersey et Ken Blanchard, le style de leadership approprié dépend du niveau de maturité des subalternes dans la situation donnée. Cette maturité est évaluée à partir des critères suivants : leur besoin d'accomplissement et d'auto-réalisation (niveau 4 et 5 de la pyramide d'Abraham Maslow), leur volonté de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation et leur compétence.

En croisant les deux variables (comportement instrumental et relationnel), Paul Hersey et Ken Blanchard ont donc obtenu quatre styles majeurs de leadership :

- H Diriger (S1) - Les leaders dictent à leur population exactement ce qu'il faut faire et comment le faire.
- H Persuader (S2) - Les dirigeants fournissent (vendent) de l'information et orientent leurs subordonnés. La communication est meilleure que dans le cas S1.
- H Participer (S3) - Les leaders se concentrent davantage sur la relation et moins sur la direction. Le leader travaille avec l'équipe et il partage ses responsabilités décisionnelles.
- H Déléguer (S4) - Les leaders transfèrent la plupart des responsabilités sur le suiveur ou sur un groupe de subordonnés. Les dirigeants gardent toujours un œil sur les progrès, mais ils sont moins impliqués dans les décisions.

