

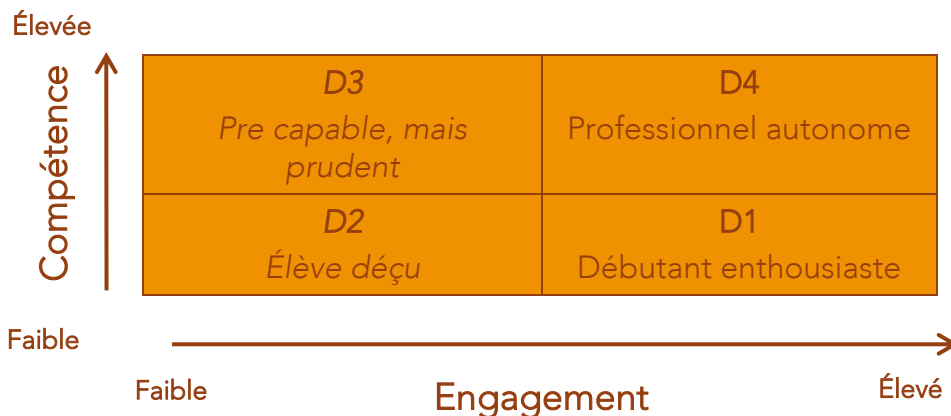
# Techniques – Leadership

## Management situationnel

Un des modèles les plus célèbres de leadership est celui du leadership situationnel de Hersey et Blanchard. Pour appliquer votre leadership de manière efficace, vous devez adapter votre style à votre collaborateur ; vous ne gérez pas un débutant et un travailleur chevronné de la même manière. Plus encore : dans le cadre du management situationnel, vous devez tenir compte du niveau de développement du collaborateur « par tâche ».

Vous évaluez donc le collaborateur et vous adaptez votre style de leadership par tâche. Par exemple : un collaborateur chevronné qui peut tout faire et qui peut se charger de tout, tout seul, avec confiance et motivation. Mais il se voit confier la tâche de travailler avec SharePoint et plus avec SAP. Sur le plan de la tâche, ce travailleur chevronné est maintenant un débutant.

Hersey et Blanchard distinguent quatre niveaux de développement en fonction des compétences et de l'engagement du collaborateur :



- 🕒 **D1 : Le débutant enthousiaste (compétence faible – engagement élevé)**  
Vous êtes enthousiaste lorsque vous commencez une nouvelle tâche, plein de courage et vous ne vous rendez souvent pas compte de la difficulté de cette tâche.  
À chaque nouvelle tâche, vous êtes par définition au niveau S1. Pensez par exemple à votre enthousiasme lorsque vous commencez un nouveau sport ou lors de vos premières leçons de conduite.

Caractéristiques de D1 :

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

- Plein d'espoir
- Inexpérimenté
- Curieux
- Nouveau/pas qualifié
- Optimiste
- Excité
- Impatient
- Enthousiaste

*Vous êtes employé depuis trois ans au département marketing d'une entreprise quand ils vous demandent de prendre les rênes d'un grand projet. Ce « grand projet » est donc une grande première pour vous. Vous êtes enthousiaste, mais vous n'avez pas d'expérience, vous avez donc encore beaucoup à apprendre et vous voulez bien faire.*

- D2 : L'élève désillusionné (compétence moyenne – engagement faible)  
Vous constatez à quel point une tâche est difficile en la réalisant. Vous êtes découragé, déçu et frustré.

Caractéristiques de D2 :

- Débordé
- Confus
- Démotivé
- Démoralisé
- Frustré
- Désillusionné
- Découragé
- Vagues de compétences

*Vous êtes responsable de ce gros projet depuis environ 5 mois. Vous avez clairement sous-estimé le travail. Vous constatez que vous devez souvent résoudre de petits problèmes auxquels vous espériez ne plus être confronté en devant gérer un projet d'envergure. Vous ne parvenez plus à réaliser un travail de contenu et vous avez encore moins le temps de mettre en place une vision et une stratégie pour le projet. Vous vous sentez découragé et vous avez l'impression que vous ne pouvez pas gérer cette tâche, vous avez encore beaucoup de choses à apprendre, etc.*

- D3 : Le collaborateur capable, mais prudent (compétence élevée – engagement variable)  
Après avoir effectué la tâche pendant un certain temps, vous vous sentez à l'aise, mais vous pouvez à nouveau avoir un sentiment d'insécurité en cas de

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

changement. Vous vous sentez mal à l'aise à l'idée de devoir quitter votre zone de confort.

Caractéristiques de D3 :

- Autocritique
- Prudent
- Dubitatif
- Compétent
- Contributeur
- Incertain
- Hésitant/incertain

*Vous êtes à nouveau une année plus tard. Vous avez déjà beaucoup appris. Vous avez beaucoup plus de contrôle qu'il y a environ 6 mois. Vous avez trouvé une façon de gérer vos tâches et priorités et les membres de votre projet peuvent également travailler de manière plus indépendante. Vous avez pu vous profiler en tant qu'une personne pouvant être responsable d'un projet. Maintenant, on vous demande de vous charger d'un deuxième grand projet et d'élaborer un plan stratégique. Vous appréciez d'être sollicité et vous avez un plan clair de la façon dont vous voulez le gérer, mais vous n'êtes quand même pas sûr que vous aurez suffisamment d'impact sur les personnes assertives qui feront partie de cette équipe.*

- D4 : Le professionnel autonome (compétences élevées – engagement élevé)  
Vous atteignez ce niveau lorsque vous connaissez la tâche dans les moindres détails et que vous pouvez apprendre à d'autres personnes à gérer cette tâche et leur apporter votre aide en la matière.

Caractéristiques de D4 :

- Plein d'assurance
- Compétent sur toute la ligne
- Inspiré/inspire les autres
- Expert
- Autonome
- Confiant
- Accompli
- Indépendant/détermine personnellement la direction

*Vous êtes maintenant responsable de gros projets depuis environ 3 ans. Vos projets sont bien gérés et vous avez trouvé votre rythme au sein de chaque projet et en matière de planification entre les projets pour vous-même. Vous bénéficiez de la confiance des collaborateurs participant à votre projet, mais*

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

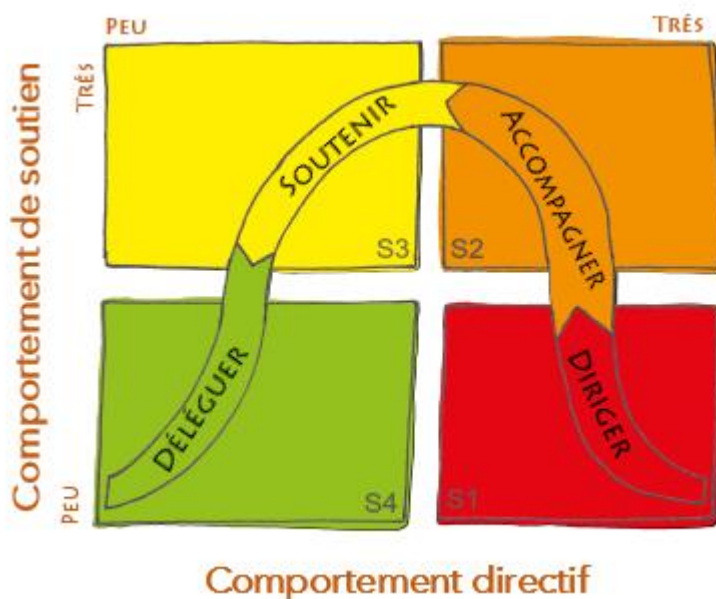
*également du COO. Vous obtenez de bons résultats. Vos projets se déroulant sans accroc, vous avez plus de temps pour réfléchir à des éléments innovants et pour anticiper les changements sur le marché. Vous contrôlez le travail opérationnel et la réflexion créative sur les stratégies vous donne beaucoup d'énergie.*

**Comment, en tant que leader, pouvez-vous diriger efficacement quelqu'un ?**

Votre style de leadership dépend du niveau de développement du collaborateur pour une tâche spécifique. Les principes de base sont simples :

Lorsque la confiance en soi et la motivation sont insuffisantes, nous SOUTENONS !

Lorsque les connaissances et compétences sont insuffisantes, nous DIRIGEONS !



6 S1 : Diriger

Le responsable devra beaucoup diriger et peu soutenir les collaborateurs avec un faible niveau de compétence et un engagement élevé.

Caractéristiques de S1 :

- Détermine ce qui doit arriver
- Planifie/fixe des priorités
- Oriente
- Apprend, montre et explique comment
- Contrôle/surveille
- Donne du feedback

6 S2 : Accompagner

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

Ici, le responsable devra beaucoup diriger et soutenir. Le collaborateur présente un niveau de compétence faible à presque inexistant et un faible engagement.

Caractéristiques de S2 :

- Explore/demande
- Explique/précise
- Corrige
- Partage du feedback
- Encouragement
- Salue les bons résultats

#### ● S3 : Soutenir

Le responsable va peu diriger et beaucoup soutenir les collaborateurs avec un niveau de compétence moyen à élevé et un engagement variable.

Caractéristiques de S3 :

- Demande/écoute
- Rassure
- Encourage la résolution indépendante des problèmes
- Collabore
- Encourage le feedback
- Manifeste de la reconnaissance

#### ● S4 : Déléguer

Le responsable devra peu diriger et peu soutenir les collaborateurs avec un niveau de compétence élevé et un engagement élevé.

Caractéristiques de S4 :

- Est conciliant/a confiance en autrui
- Confirme
- Veille à la responsabilisation
- Affirme
- Accorde de la reconnaissance
- Ambitieux

Member of the Cameleon Group

Cameleon a créé ce contenu avec énormément de passion. N'hésitez pas à le partager, ainsi que nos salutations !

## Vision – Leadership

Il y a parfois quelques critiques sur le modèle du management situationnel qui ne serait pas scientifiquement prouvé. C'est possible, mais les principes en matière de « direction » et de « soutien » restent des éléments importants à nos yeux.

Entretenez-vous avec votre collaborateur, regardez ce dont il a besoin et mettez alors l'accent sur la direction ou sur le soutien.

Même si les différents niveaux sont très reconnaissables chez un collaborateur qui se voit attribuer une nouvelle tâche, il peut cependant arriver que la personne ne reste pas (ou très peu de temps) au niveau de développement D2. N'appliquez pas le modèle de façon trop rigide, mais observez et interrogez votre collaborateur afin de pouvoir lui donner le soutien et l'orientation dont il a besoin à ce moment-là.

Un piège typique est d'abandonner trop longtemps le collaborateur de niveau D4 à son sort. Sachez qu'il a également besoin d'orientation et de soutien, aussi minimes soient-ils. Lors de la pause-café, demandez-lui comment se déroule le projet et faites ici et là une suggestion. En outre, planifiez également des moments de concertation formels durant lesquels vous discuterez du contenu et des aspects personnels.

Enfin, ce n'est jamais « ou – ou » : vous dirigerez et soutiendrez toujours en même temps. Seules la contribution et l'attention seront différentes en fonction du niveau de votre collaborateur. Ce n'est pas parce qu'une personne a surtout besoin d'orientation que vous ne devez pas la complimenter lorsqu'elle enregistre un succès.

Member of the Cameleon Group

Da Vincilaan 1 - 1930 Zaventem