

Le leadership adaptif

Styles de leadership

Hersey et Blanchard ont caractérisé le style du leader en fonction du degré d'orientation et de soutien que le leader apporte à la personne encadrée ; ils ont créé une grille simple¹.

Styles de Leadership adaptif

Soutien	Haut	<p><i>Le leader transfère les décisions quotidiennes aux individus et facilite</i></p> <p>COACHING</p>	<p><i>Le leader décide ce qui doit être fait mais explique les décisions et sollicite les idées et les suggestions</i></p> <p>MENTORAT</p>
	Bas	<p><i>Le leader délègue largement la résolution de problèmes et la prise de décision. Les individus décident quand et comment ils impliquent leur leader</i></p> <p>AUTONOMISATION</p>	<p><i>Le leader définit les rôles et les tâches et les supervise de près</i></p> <p>DIRECTION</p>
		Bas	Haut
		Direction	

Adapté de Hersey et Blanchard

¹ Le modèle original était appelé 'leadership situationnel'. Il a été modifié par MSF et renommé 'leadership adaptif'.

Les Fiches ressources People Management ont été développées par Rhian Cadvan-Jones, Maggie Piazza, Alain Rias et Geneviève Degeye, d'après les travaux des auteurs cités.

➤ **Donner une direction**

Les leaders définissent les rôles et tâches des collaborateurs, et assurent leur supervision étroite. Les décisions sont prises par le leader et annoncées, de sorte que la communication est en grande partie à sens unique. Cette approche peut s'avérer idéale pour les gens qui ne sont pas encore très compétents, mais bien enthousiastes et engagés. Ils ont besoin d'une orientation et d'une supervision pour avancer.

➤ **Guider**

Cette démarche implique un investissement important dans la relation avec les personnes supervisées et un travail sur la confiance. Les leaders continuent à définir les rôles et tâches, mais ils sont en demande d'idées et de suggestions de leurs collaborateurs. Les décisions demeurent la prérogative du leader, mais la communication fonctionne beaucoup plus dans les deux sens. Cette approche marche bien avec ceux et celles qui détiennent certaines compétences mais qui manquent d'engagement. Elles ont besoin d'être guidées et encadrées, car elles sont encore relativement inexpérimentées, mais également d'être encouragées et félicitées pour accroître leur estime, et d'être impliquées dans les processus décisionnels pour renforcer progressivement leur engagement.

➤ **Poser des questions**

Le leader confie les décisions quotidiennes, des tâches et la responsabilité dans des processus, au collaborateur. Le leader facilite les décisions et y prend part mais le contrôle est entre les mains du collaborateur. Cette approche peut s'avérer efficace avec les subordonnés directs qui ont les compétences mais qui manquent d'assurance ou de motivation. Ils n'ont guère besoin d'être encadrés en raison de leurs compétences, mais un soutien est nécessaire pour stimuler leur assurance et leur motivation.

➤ **Donner de l'autonomie**

Les leaders sont toujours impliqués dans les décisions et la résolution des problèmes, mais le contrôle réside chez le collaborateur. Le collaborateur décide quand et comment le leader sera impliqué. Dans ce cas de figure, les subordonnés directs sont très compétents et engagés. Ils sont désireux et capables de travailler sur un projet de manière autonome, avec très peu de supervision ou de soutien.

Dans l'absolu, vous cherchez à recruter des collaborateurs compétents et engagés, capables de faire le travail seuls ou en équipe. Les leaders doivent néanmoins s'acquitter de leur responsabilité d'assurer une guidance et un coaching clairs, ainsi qu'un soutien conséquent pour la réussite de leurs collaborateurs. Les leaders efficaces sont habiles à naviguer dans cette grille au gré de la situation qui se présente. Il n'y a donc pas qu'un seul style qui convienne. Nous avons tous tendance cependant à avoir un style de

prédilection et vous devez connaître le vôtre lorsque vous appliquez le leadership situationnel.

Niveau de développement

Le style de leadership adéquat dépendra principalement de la personne encadrée et Blanchard et Hersey ont lié leur modèle au niveau de développement du supervisé. Pour eux, le style du leader devrait se baser sur les compétences (connaissance de la tâche et capacités transférables) et l'Engagement (motivation et confiance en soi) du supervisé. Ils ont défini quatre niveaux : D1, D2, D3 et D4, qui correspondent à une échelle de développement/compétence allant de faible (D1) à élevé (D4).

Les niveaux de développement sont aussi situationnels. Je peux être généralement compétent, confiant et motivé dans mon travail, mais retomberai au Niveau D1 si je suis confronté à une tâche nouvelle qui requiert des compétences que je ne détiens pas. À titre d'exemple, de nombreux managers sont D4 pour la gestion quotidienne de leur département mais passent à D1 ou D2 lorsqu'ils doivent traiter un problème sensible concernant un employé. Blanchard et Hersey affirment que le style de leadership du leader doit correspondre au niveau de développement de la personne supervisée - et qu'il incombe au leader de s'adapter.

Lorsque vous adaptez votre style de leadership au niveau de développement de la personne que vous encadrez, le travail se fait, la relation de confiance se forme et, surtout, le niveau de développement du celui-ci évoluera progressivement vers D4, pour le plus grand bénéfice de tous.

Source: The Leadership Journal <http://www.theleadershipjournal.com/?tag=blanchard-hersey>