

Grille de diagnostic par tâche

Le management situationnel s'applique à une tâche, jamais à une personne. Remplissez une ligne par mission récurrente. Reposez les questions à chaque mission nouvelle.

ÉQUIPE

MANAGER

DATE

Mode d'emploi, en 4 questions

- 1 Listez les missions récurrentes. Dix à quinze suffisent pour couvrir l'activité réelle d'un service.
- 2 Mesurez la compétence. L'a-t-il déjà réalisée seul, et combien de fois ? Répondez avec des faits, pas une impression.
- 3 Demandez l'engagement. Se sent-il prêt à la reprendre sans appui ? Cette question se pose à l'intéressé.
- 4 Comparez vos deux réponses. Un écart de plus d'un cran ne relève pas du style, mais du retour d'information.

Votre inventaire

Mission ou tâche	Déjà faite seul ?	Se sent prêt ?	Niveau (1 à 4)	Style retenu	Revoir le

Niveau 1 : ne sait pas faire. Niveau 2 : sait un peu, doute. Niveau 3 : sait faire, hésite à se lancer. Niveau 4 : sait faire et se sent prêt.

Les quatre styles, et ce qu'ils coûtent quand on se trompe

Niveau	Le collaborateur	Ce que fait le manager	Le risque si vous vous trompez
1 Directif	Ne sait pas encore faire	Montre, découpe, fixe une échéance courte, contrôle chaque étape	Trop tôt levé : l'erreur coûteuse arrive au premier essai
2 Persuasif	Apprend, mais doute de lui	Explique le pourquoi, laisse essayer, reste disponible, corrige à chaud	Trop d'explication tue l'essai : il attend votre feu vert
3 Participatif	Sait faire, hésite à se lancer	Décide avec lui, l'associe aux arbitrages, valorise ce qui marche	Redevenir directif ici est vécu comme une sanction
4 Délégatif	Sait faire et se sent prêt	Fixe l'objectif, laisse le moyen, contrôle après coup, reste joignable	Délégation confondue avec abandon : il se sent lâché

Ce qu'il faut dire, mot pour mot

Situation	Ce que le collaborateur entend	Ce qu'il vaut mieux dire
Confier une tâche nouvelle à un ancien	« Débrouille-toi, je ne veux pas savoir. »	« Tu connais la maison. Ce format-là est nouveau, je te cadre les deux premières fois. »
Reprendre la main sur un dossier qui dérape	« Tu as échoué, je te reprends le dossier. »	« Je reprends la main sur le planning, pas sur le fond. On refait le point vendredi. »
Lâcher la bride à quelqu'un de prêt	« Il ne veut plus s'en occuper. »	« Tu décides seule sur ce point. Tu m'informes après. Je reste disponible si tu bloques. »

Attention

N'écrivez jamais le niveau d'une personne, seulement celui d'une tâche. Une étiquette circule, colle, et finit par se réaliser. Le diagnostic reste par ailleurs une hypothèse partagée : si votre collaborateur se situe ailleurs que vous, c'est votre écart qui doit être traité en premier.

Ce que la recherche valide, et ce qu'elle ne valide pas

Les tests empiriques du modèle de Hersey et Blanchard confirment surtout le niveau 1 : la directivité aide réellement le débutant (Vecchio, Journal of Applied Psychology, 1987 ; Blank, Weitzel & Green, Personnel Psychology, 1990 ; Thompson & Vecchio, The Leadership Quarterly, 2009). Pour les niveaux 2 à 4, la démonstration reste à faire. Traitez donc cette grille comme un support de conversation, pas comme un barème.

Fiche rédigée par HumanCentric Formations, organisme de formation certifié Qualiopi. Reproduction autorisée en interne, avec mention de la source.