

Gestion du personnel dans la petite entreprise

Prof. Dr. Urs Frey

*La culture classique de la gestion patriarcale, que vivent la plupart des petites entreprises, a fait son temps. Sur les marchés dynamiques connaissant une forte pression concurrentielle et un haut niveau d'innovation, il convient d'exploiter toutes les ressources de l'entreprise et des collaborateurs, en communiquant ouvertement les informations, en favorisant l'autonomie, en **déléguant** et en évaluant les collaborateurs en fonction de leur contribution au succès de l'entreprise. Or, tout cela ne peut se réaliser que si l'entrepreneur opte pour une méthode de gestion systématique. Nous examinerons ci-après comment gérer de façon moderne son personnel.*

Systématique et composantes de la gestion du personnel

Composantes de la gestion du personnel. La gestion du personnel comprend cinq composantes, qui couvrent des problématiques précises pour le chef d'entreprise:

- **Conduite du personnel:** comment conduire mon personnel pour atteindre les objectifs de l'entreprise?
- **Sélection du personnel:** comment sélectionner les bonnes personnes pour mon entreprise?
- **Développement du personnel:** comment déceler le potentiel de mes collaborateurs?
- **Évaluation du personnel:** comment évaluer mon personnel objectivement et le motiver?
- **Rétribution du personnel:** comment fixer équitablement le salaire et les autres gratifications du personnel?

La maîtrise des questions de conduite est primordiale. Comme le montre le schéma ci-dessous, la conduite du personnel occupe une place centrale dans la gestion du personnel. Les problématiques des quatre autres domaines (sélection, développement, évaluation et rétribution du personnel) découlent de la conduite. Cette activité clé de tout chef d'entreprise prend du temps. Il est notamment important que l'entreprise dispose d'une vision, c'est-à-dire d'une idée directrice. Pour convaincre quelqu'un, il faut savoir où l'on va. De même, pour gérer efficacement son personnel, il est important que les grands objectifs de l'entreprise soient clairement définis. La vision peut être rédigée par écrit ou être simplement connue de chaque collaborateur, l'important étant que l'objectif soit clair et compréhensible pour tous à moyen terme.

La gestion par objectifs. Les collaborateurs sont davantage motivés s'ils savent quel est le but de leur travail et quelle est leur contribution au succès de l'entreprise. Ils cherchent alors généralement à respecter les objectifs et font des propositions pour améliorer leurs performances. La gestion par objectifs est donc un **instrument de gestion** efficace.

Le chef d'entreprise doit subdiviser les objectifs en objectifs partiels afin de les rendre clairs et compréhensibles aux yeux des collaborateurs. Les objectifs doivent être planifiés de manière réaliste et pouvoir être atteints dans des délais raisonnables.

Pour être crédibles, les objectifs doivent être suivis avec engagement. Le chef d'entreprise doit réagir en conséquence selon qu'ils sont réalisés ou non. Si les collaborateurs n'ont pas l'impres-

exemple

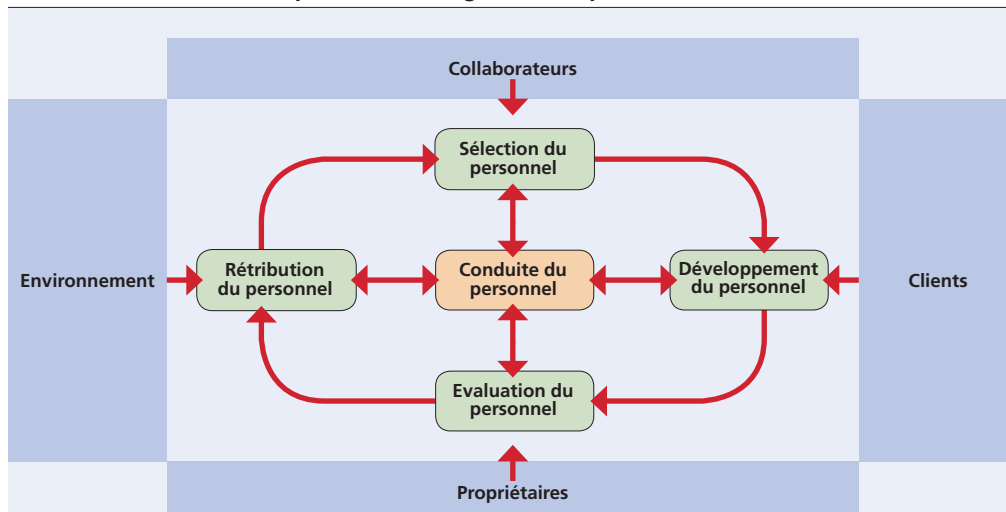
Trois mesures à mettre en œuvre ↓

Les demandes des clients importants doivent être traitées plus rapidement et avec davantage de professionnalisme. Pour atteindre cet objectif, trois mesures (objectifs partiels) sont définies:

- communication aux clients importants des numéros de téléphone portable des collaborateurs, afin qu'ils puissent les atteindre facilement;
- mise en place d'un système de suivi des clients permettant de savoir quel collaborateur est responsable de quel client;
- formation des collaborateurs responsables.

Vous retrouverez les **termes en couleur** dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 01 Acteurs et composantes de la gestion du personnel



La gestion du personnel d'une entreprise n'est pas une tâche isolée. Elle est en interaction avec l'environnement. Le marché du travail par exemple a une influence sur les solutions choisies par l'entrepreneur dans les cinq composantes. Source: Hilb 2001

sion que le chef d'entreprise s'intéresse aux objectifs, ils ne les prendront pas au sérieux et ne feront pas d'efforts pour respecter les délais. Ce sera le cas également si les objectifs changent trop souvent. Bien entendu, il peut arriver qu'il faille modifier des objectifs, notamment pour les adapter à la situation du marché. Si ces changements de cap restent exceptionnels et sont expliqués, les collaborateurs restent motivés.

Attentes des différents acteurs. Différents facteurs internes et externes à l'entreprise influent sur la gestion du personnel. Un concept global de gestion du personnel ne peut donc pas s'appuyer exclusivement sur les objectifs de l'entreprise. Il doit également tenir compte des attentes des différents **acteurs**.

On distingue quatre groupes d'acteurs:

- **Les collaborateurs.** Les collaborateurs ont certaines attentes vis-à-vis de leur employeur: une rémunération correspondant à leur travail, des prestations sociales, un environnement de travail intéressant, etc.
- **Les clients.** Les attentes des clients sont au centre de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Elles ne doivent pas être sous-estimées non plus dans la gestion du personnel. Seul un collaborateur compétent, motivé et engagé, ayant du cœur à l'ouvrage, peut satisfaire correctement les besoins des clients.
- **Les propriétaires.** Ils exigent la rentabilité nécessaire à la survie de l'entreprise à long terme. Cela influe également sur les décisions prises en matière de personnel, par exemple sur le plan des moyens de production, du niveau des salaires, de la formation continue, etc.

- **L'environnement.** Il s'agit des attentes de l'opinion publique: maintien des emplois dans la région, comportement écologique des collaborateurs (réduction ou tri des déchets), etc.

Importance et objectifs de la gestion du personnel

Un personnel motivé, facteur de succès. Un personnel motivé est un atout concurrentiel de taille, particulièrement sur les marchés saturés présentant une faible différenciation entre les prestataires, comme c'est le cas notamment dans les secteurs de l'artisanat et du bâtiment. En termes de charges, le personnel ne peut pas non plus être ignoré. Dans le bâtiment, par exemple, les coûts de personnel représentent en moyenne 54% des coûts globaux. Dans d'autres secteurs, ce pourcentage est même supérieur. Le personnel n'est donc pas seulement un facteur important de succès, c'est aussi l'une des principales sources de coûts. La gestion du personnel doit donc être l'une des activités principales de toute entreprise. Cependant, dans la pratique, on remarque que les méthodes appliquées ne sont pas vraiment systématisées. Elles restent intuitives et spontanées. La gestion du personnel, par ailleurs, est souvent négligée par manque de temps.

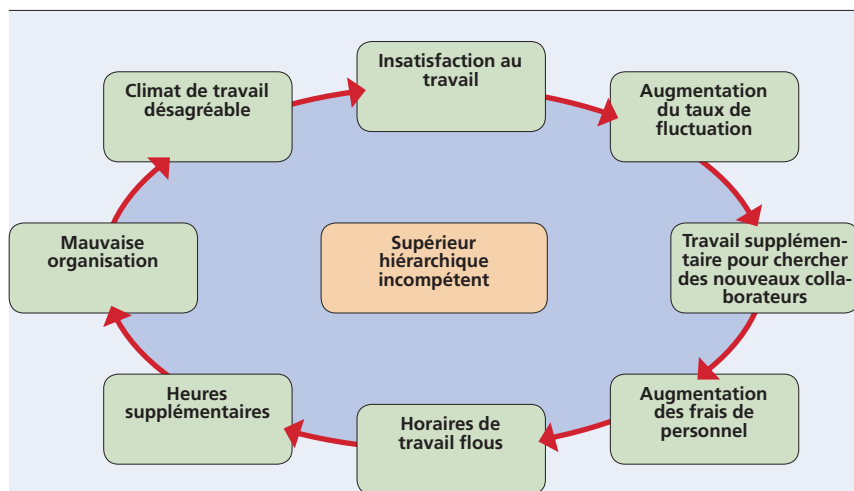
info

La gestion par objectifs



Le principe de la gestion par objectifs («**Management by Objectives**») consiste à définir en commun des objectifs pour chaque unité d'organisation et pour chaque collaborateur, et de tout mettre en œuvre pour les réaliser. Ces objectifs doivent être spécifiés, mesurables, accessibles, réalisables et situés dans le temps.

Schéma 02 **Insatisfaction au travail**



La satisfaction ou l'insatisfaction des collaborateurs est le résultat d'une chaîne d'actions qui découle des qualités de gestion du supérieur hiérarchique.

L'objectif principal de la gestion du personnel est d'amener les collaborateurs à penser et à agir pour l'entreprise: ils doivent exploiter leurs connaissances et leurs expériences, être constamment à la recherche de solutions d'optimisation et s'investir comme si l'entreprise leur appartenait. Bien entendu, cette vision reste théorique. Les employés ont des objectifs bien différents de ceux des propriétaires de l'entreprise, ce qui est tout à fait légitime. Les premiers recherchent entre autres un travail intéressant et varié récompensé par un salaire correspondant, des possibilités de formation continue, suffisamment de temps libre et de vacances. Les seconds sont préoccupés avant tout, avec raison, par le succès et le développement de l'entreprise. Certains conflits d'intérêt sont donc inévitables. Toutefois, la gestion du personnel doit permettre de récompenser et d'encourager l'esprit d'entreprise.

Conditions-cadres de la gestion du personnel

Le personnel est constitué avant tout d'hommes et de femmes qui vivent dans la société et évoluent avec elle. Les transformations et les tendances que connaît la société ont donc une incidence sur la conduite du personnel dans une entreprise. Voici les principaux facteurs sociétaux qui influent sur la gestion du personnel dans les entreprises suisses:

- **Evolution des valeurs.** La satisfaction procurée par un travail qui a un sens est de plus en plus importante; la notion d'obligation à remplir est de moins en moins présente. L'aspect social du travail et le sens qu'il a pour l'individu ainsi que la marge de manœuvre nécessaire à l'épanouissement professionnel sont devenus des facteurs prépondérants.
- **Augmentation de la mobilité professionnelle.** Les employés ne restent pas leur vie entière dans la même entreprise. Aujourd'hui, on change de poste pour évoluer professionnellement ou pour des raisons personnelles.
- **Evolution des attentes des collaborateurs.** Les avantages immatériels sont de plus en plus recherchés: épanouissement, sécurité de l'emploi, marge de manœuvre, variété et intérêt des projets, responsabilités. Le premier critère de choix n'est plus le salaire au sens de revenus permettant de subvenir à ses besoins.

Facteurs d'insatisfaction. Avec l'évolution des attentes des collaborateurs, les facteurs d'insatisfaction changent également. En conséquence, le **taux de fluctuation** augmente et entraîne un accroissement des frais de personnel. Parmi les facteurs d'insatisfaction, on peut citer notamment le manque de compétences d'un supérieur hiérarchique, des horaires de travail flous, des heures supplémentaires trop importantes, un stress constant, un climat de travail désagréable ou encore des activités de routine trop nombreuses. D'où l'importance de l'encadrement dans la gestion du personnel.

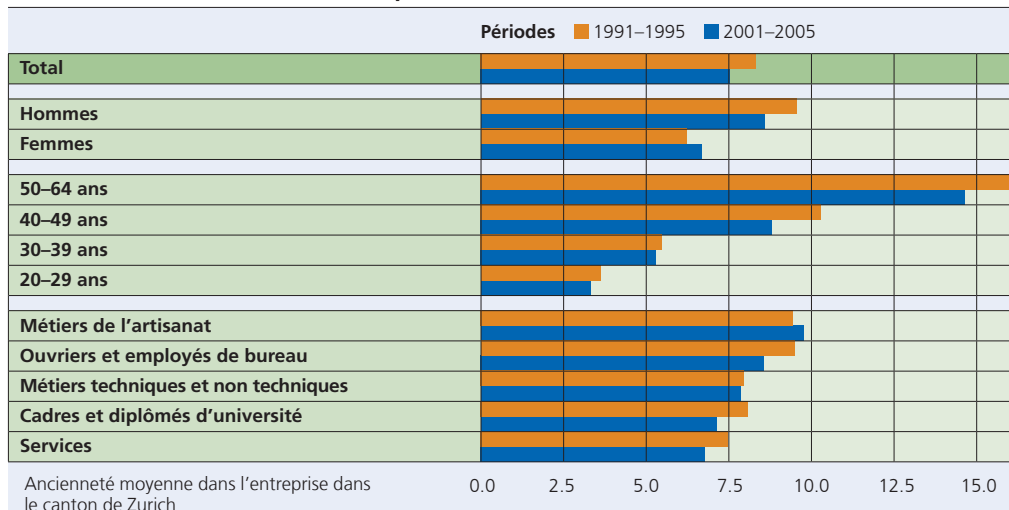
info

Une préoccupation qui ne date pas d'hier ↓

Sous l'antiquité, les Egyptiens s'interrogeaient déjà sur la manière de diriger des hommes: «Si tu fais partie de ceux qui reçoivent des doléances, écoute tranquillement tes interlocuteurs. Ne rejette pas leurs demandes avant de les avoir entendues. Il n'est pas nécessaire de tout accepter, mais ton écoute attentive leur fera du bien.»

Citation: Ptah-Hotep, vizir du pharaon Asosi (env. 2700 avant J.-C.) et «chef de projet» dans la construction des pyramides.

Schéma 03 Ancienneté dans l'entreprise



En 10 ans, l'ancienneté à un poste s'est réduite d'une année. Cette tendance est le résultat de l'accroissement de la mobilité de la population active. Les hommes changent plus souvent de poste que les femmes.

Graphique: Office statistique du canton de Zurich, 2006
Source: Office fédéral de la statistique, ESPA, 2006

Qu'est-ce que la conduite? Une fonction qui dépend du supérieur

La conduite est l'élément central de la gestion du personnel, mais c'est également celui qui est le plus difficile à cerner. La conduite est fonction de la personnalité du supérieur et de celle de son collaborateur. Ce domaine est constitué de nombreux «soft factors», ou «facteurs mous», et ne s'appuie que sur très peu de connaissances scientifiques et d'instruments universels.

Malgré tout, ou peut-être justement pour cette raison, les hommes se sont toujours intéressés à ce sujet. Les questions relationnelles issues de la conduite et les problèmes sous-jacents persisteront tant qu'il y aura des hommes.

Une multitude de définitions. Qu'est-ce que la **conduite**, très exactement? Il y a autant de définitions que de chercheurs sur le sujet! Pour certains experts, la définition est concise: «La conduite, c'est l'influence exercée sur quelqu'un en vue d'atteindre des objectifs.»¹

D'autres mettent davantage en avant les interactions entre le supérieur et son collaborateur: «La conduite, c'est l'influence mutuelle exercée par deux personnes de rang hiérarchique différent en vue d'atteindre des objectifs et de réaliser des tâches communes, dans une situation de travail structurée.»²

Ici, la gestion du personnel n'est pas considérée comme un système de communication à sens unique mais comme un dialogue dans lequel le collaborateur et son supérieur écoutent tour à tour.

Deux dimensions de la conduite: la conduite structurelle et la conduite interactive

La conduite dans une entreprise s'effectue à différents niveaux, appelés «canaux de communication». On distingue deux dimensions, représentées sur le schéma ci-dessous: la conduite structurelle et la conduite interactive.

Sous-estimation de la conduite structurelle. La dimension structurelle de la conduite est souvent négligée dans la gestion du personnel au profit de la dimension interactive, c'est-à-dire de l'influence directe du supérieur hiérarchique sur le collaborateur, par exemple via des instructions de service. Pourtant, dans toute entreprise, les éléments de conduite structurels ont une influence sur les collaborateurs, souvent de manière inconsciente. Une culture d'entreprise bien vécue, une stratégie élaborée en commun et bien communiquée, une organisation logique et transparente ainsi qu'une structure du personnel de qualité pour constituer les équipes sont des éléments qui influent sur la façon de penser et d'agir d'un collaborateur autant (et parfois plus) que les instructions et les conseils oraux d'un supérieur.

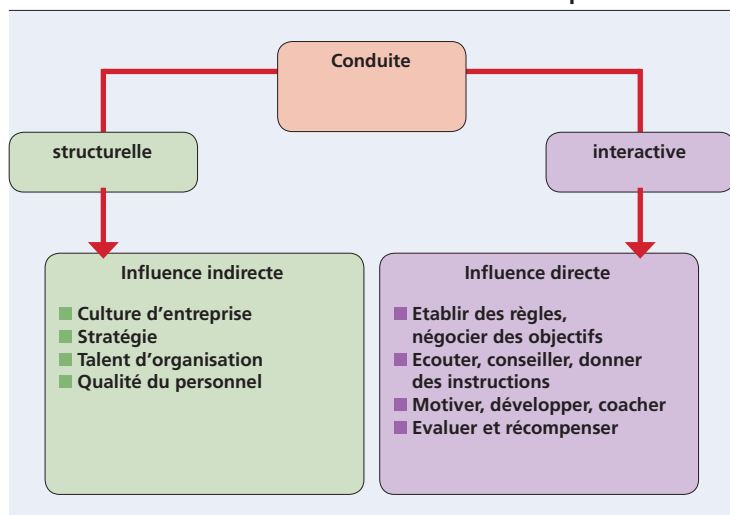
Une bonne association des quatre éléments de la conduite structurelle (culture d'entreprise, stratégie, organisation et qualité du personnel) permet à l'entreprise de fonctionner même si l'entrepreneur ne peut pas ou ne veut pas exercer une influence directe sur ses collaborateurs, par exemple par manque de temps ou en raison d'une absence.

exemple

Marges de manœuvre: des limites identiques pour tous ↓

Un collaborateur ou une collaboratrice qualifié(e) travaille de manière autonome et prend des responsabilités dans le cadre d'objectifs clairement définis. Les limites de la marge de manœuvre de chacun doivent être définies par l'entrepreneur à l'identique pour tous les collaborateurs et communiquées clairement (par exemple via des instructions de conduite).

Schéma 04 Les deux dimensions de la conduite du personnel



La répartition directe des mandats et une communication régulière avec le personnel ne sont pas les seules composantes de la conduite du personnel. Il est aussi possible, dans de nombreux domaines de la direction, d'avoir recours à des structures appliquées au quotidien et communiquées à l'avance (objectifs, directives, check-lists, instructions de travail clairement définies, etc.). Le mélange réussi de ces deux dimensions permet au supérieur et à ses collaborateurs de bien s'entendre et de poursuivre les mêmes buts.

Source: Wunderer 2000

C'est dans les situations où une conduite interactive n'est pas possible ou ne peut pas être suffisamment appliquée que la conduite structurelle prend tout son sens. Le supérieur hiérarchique peut-il prendre trois semaines de vacances ou partir en déplacement professionnel sans que la qualité des prestations de l'entreprise n'en pâtisse?

Les nombreuses heures de travail et le faible nombre de jours de vacances des cadres, notamment dans les petites entreprises, sont le signe que les instruments structurels de conduite ne sont pas suffisamment exploités. En règle générale, plus la conduite structurelle est faible, plus il faut compenser par une conduite interactive, ce qui prend du temps. Les problèmes de gestion mobilisent alors trop l'entrepreneur, qui a bien du mal à sortir des tâches quotidiennes.

La conduite interactive reste essentielle. Les meilleurs instruments de conduite structurels ne remplacent néanmoins pas la dimension interactive, qui ne doit pas être négligée. Tout supérieur doit fixer des règles et des objectifs, écouter ses collaborateurs, les conseiller et leur donner des instructions. Il doit les motiver, les aider à progresser de manière ciblée, les coacher, évaluer leurs prestations régulièrement et reconnaître la qualité de leur travail à leur juste valeur. Le tout de préférence oralement, la méthode la plus simple et la plus efficace. La conduite interactive est généralement marquée par la personnalité du supérieur hiérarchique. Ce type de conduite a beaucoup plus de poids dans les petites entreprises que dans les grandes: le contact fréquent et personnel avec le chef, et la communication qui en découle sont pour beaucoup de collaborateurs un facteur de motivation et de performance. L'une des for-

ces de nombreuses petites entreprises est d'avoir un propriétaire réellement présent.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est essentiel qu'il y ait un bon équilibre entre les dimensions structurelle et interactive de la gestion.

La personnalité du responsable hiérarchique

Qualités de gestion. Comme nous l'avons déjà évoqué, explicitement ou implicitement, la personnalité d'un responsable hiérarchique est déterminante dans la réussite de sa gestion. Les annonces d'emploi pour cadres précisent souvent «**qualités de gestion** requises». De nombreuses études scientifiques ont cherché à identifier les traits de personnalité nécessaires pour être un bon dirigeant. Jusqu'à présent, cette démarche est restée vaine: il ne semble pas y avoir de profil type idéal pour les responsables hiérarchiques.

On distingue quatre grands axes de compétences qui se retrouvent de manière plus ou moins forte dans tout poste à responsabilité.³ Ils sont représentés dans le schéma ci-dessous.

Toutes ces compétences ne peuvent bien sûr pas se retrouver chez une seule personne. L'important, c'est que le cadre soit conscient de ses capacités, de ses points forts et de ses points faibles.

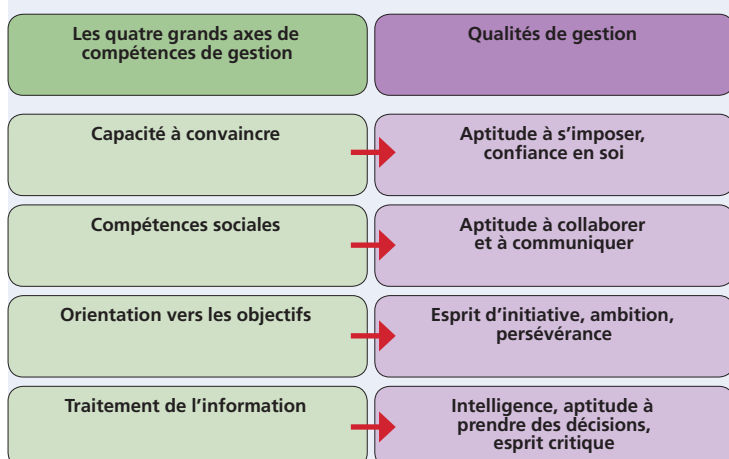
exemple

Féliciter un collaborateur pour ses résultats



Féliciter spontanément un collaborateur pour les efforts qu'il a fournis à son retour de vacances par exemple montre que le travail supplémentaire qu'il a effectué et les résultats qu'il a atteints ont été appréciés.

Schéma 05 **Compétences requises pour diriger une équipe**



La capacité de convaincre, les compétences sociales, l'orientation vers les objectifs, l'aptitude à analyser rapidement et avec compétence les informations et à les traiter sont des compétences essentielles pour une fonction dirigeante. Ce sont des points à vérifier lors d'une embauche ou d'une promotion.

Source: Delhees 1995

Les qualités de gestion: une question de personnalité

Il est difficile de changer la personnalité d'un cadre. Comme l'a dit Goethe, chacun reste celui qu'il est. Ce qui est plus facile à changer, en revanche, c'est la façon d'encadrer les personnes, c'est-à-dire le style de conduite. Celui-ci doit même être adapté en fonction de la situation, afin d'augmenter les chances de succès de la gestion. Par exemple, un chef d'entreprise ne peut pas se comporter de la même manière avec un apprenti en production qu'avec un employé de bureau. Le choix du style de gestion doit être guidé par trois critères, comme le montre le schéma ci-dessous: la personnalité du supérieur hiérarchique, la problématique posée et la personnalité du collaborateur.

Tout d'abord, sur des détails peu importants, un supérieur peut prendre seul des décisions, qui seront acceptées sans problème par les collaborateurs. En revanche, pour des questions plus délicates, pour lesquelles toutes les informations ne sont pas encore disponibles et dont l'issue peut générer des conflits et des oppositions dans certaines circonstances, il est préférable d'user d'une méthode participative pour prendre les décisions. Enfin, la personnalité du collaborateur est importante dans le choix du style de conduite. Le modèle de Hersey et Blanchard est très intéressant à ce titre: il distingue quatre **niveaux de maturité**, définis par les compétences et connaissances ainsi que par la motivation des collaborateurs. Le style de conduite doit s'adapter au niveau de chaque collaborateur.⁴

Les collaborateurs ayant un faible niveau de maturité (p. ex.: les nouveaux) ont besoin d'être fortement encadrés et de recevoir des ordres clairs. Au fur et à mesure, ils deviennent plus autonomes et l'encadrement cède la place à la collaboration. Les supérieurs ne peuvent plus leur donner d'ordres aussi facilement: ils doivent «vendre» leurs décisions, afin que les collaborateurs les comprennent et les acceptent.

Le niveau suivant est celui du management participatif: les collaborateurs sont consultés avant les prises de décision. Quant aux collaborateurs du dernier niveau (p. ex. chefs de projet ou employés de bureau expérimentés en poste depuis de nombreuses années), leurs supérieurs peuvent pratiquement tout leur déléguer.

Concrètement, le manager doit opter pour la délégation, c'est-à-dire la répartition des responsabilités avec des objectifs clairs.

Réflexion sur votre style de conduite

Notre but n'est pas ici de présenter une recette miracle de management, mais de vous aider à réfléchir sur votre style de conduite et à l'évaluer. Déléguer des tâches à responsabilité et travailler avec des collaborateurs autonomes n'est pas forcément la forme d'organisation qui convient à toutes les petites entreprises ni à toutes les situations. Cependant, pour les modèles de gestion intégrant des organisations de projet et des collaborateurs qualifiés, les outils simples de gestion du personnel présentent de grands avantages par rapport aux instruments traditionnels patriarcaux, fortement interactifs et chronophages. Ils impliquent toutefois que le chef d'entreprise soit

exemple

Intégration dans un nouvel environnement de travail



Un nouveau collaborateur, qui vient tout juste de terminer son apprentissage professionnel, doit recevoir des instructions claires pour s'intégrer dans son nouvel environnement de travail. Son supérieur doit lui prodiguer des conseils concrets du style: «A ta place, je ferais comme cela.» Ce style de management permet aux nouveaux collaborateurs de se familiariser très vite avec les habitudes de l'entreprise et de s'intégrer rapidement à l'équipe.

Schéma 06 Le bon style de conduite

Volonté du supérieur ← → Volonté des collaborateurs						
1	2	3	4	5	6	7
Le supérieur décide sans consulter ses collaborateurs.	Le supérieur décide, mais il essaie, avant de prendre une décision, de convaincre ses collaborateurs du bien-fondé de celle-ci.	Le supérieur décide mais il permet à ses collaborateurs de poser des questions afin d'obtenir leur accord.	Le supérieur informe ses collaborateurs des décisions qu'il souhaite prendre. Les collaborateurs peuvent donner leur avis avant que les décisions soient entérinées.	Les collaborateurs/le groupe font/fait des propositions; le supérieur choisit la solution qu'il préfère.	Les collaborateurs/le groupe décide(nt) après que le supérieur a précisé les problèmes et fixé les limites de la marge de manœuvre décisionnelle des collaborateurs.	Les collaborateurs/le groupe décide(nt); le supérieur est simple coordinateur interne et externe
Autoritarisme	Patriarcat	Information	Conseil	Coopération	Délégation	Autonomie

prêt à déléguer des responsabilités et à communiquer ouvertement. Ce serait une erreur de penser que le fait de déléguer et de fonctionner avec des équipes autonomes allège la charge de travail du chef d'entreprise: les tâches sont simplement différentes.

Enfin, ce système accroît les chances de développement de la petite entreprise car ses collaborateurs mettent davantage leurs atouts à la disposition de l'entreprise.

¹ Lutz v. Rosenstiel, Grundlagen der Führung, 1993.

² Voir aussi R. Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2003.

³ D'après K.-H. Delhess, Führungstheorien – Eigenschaftstheorie, 1995.

⁴ P. Hersey et K.-H. Blanchard, Das situative Führungsmodell, 1992.

Check-list: «Quelle est ma vision de la gestion du personnel?»

Répondez spontanément aux questions suivantes:

☐ ☐ ☐	1. Je conserve systématiquement toutes les données sur mes collaborateurs (diplômes, demandes de formation, cours suivis, notes d'entretien).
☐ ☐ ☐	2. J'ai un entretien avec tous mes collaborateurs systématiquement au moins une fois par an.
☐ ☐ ☐	3. Je ne me contente pas de juger les prestations de mes collaborateurs, j'évalue également leur potentiel et je conserve les preuves de ce potentiel.
☐ ☐ ☐	4. Je mets en place avec mes collaborateurs un plan de développement basé sur leurs besoins.
☐ ☐ ☐	5. Je prends en compte toutes les demandes de mes collaborateurs, je les étudie et y réponds en temps utile.
☐ ☐ ☐	6. J'accorde à tous mes collaborateurs la même attention, j'applique à tous les mêmes critères pour les féliciter et pour sévir.
☐ ☐ ☐	7. J'essaie de proposer à mes collaborateurs des projets ambitieux afin qu'ils acquièrent de l'expérience.
☐ ☐ ☐	8. J'anticipe mes besoins en personnel et j'adapte la planification aux objectifs (stratégiques) de mon entreprise.
☐ ☐ ☐	9. Quand l'un de mes collaborateurs quitte l'entreprise, j'analyse d'abord ses tâches pour voir s'il est possible de les répartir entre les autres collaborateurs avant le recrutement.
☐ ☐ ☐	10. Je veille à ce que chaque collaborateur ait une marge de manœuvre avec des limites clairement définies lui permettant de remplir ses fonctions de manière autonome.

Signification des cases: ☐ oui ☐ oui partiellement ☐ non

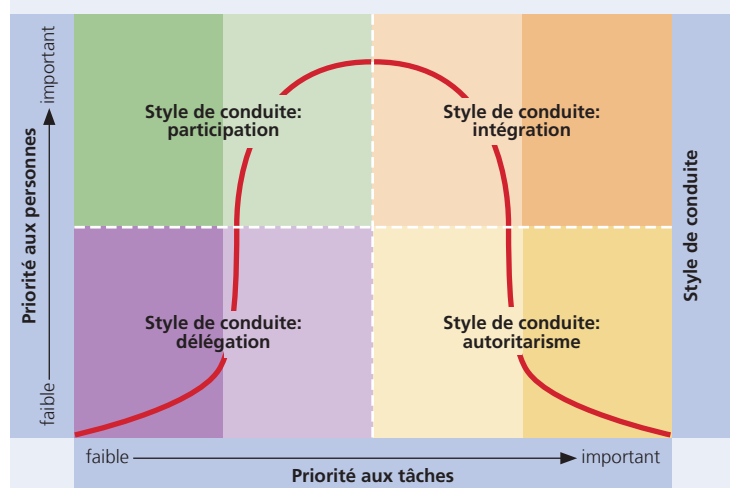
Evaluation: comptez le nombre de phrases pour lesquelles vous avez coché oui.

Entre 8 et 10: vous avez une vision moderne du management et vous êtes conscient de la valeur de vos collaborateurs pour votre entreprise.

Entre 5 et 7: vous comprenez l'importance du management, mais vous avez encore des lacunes qui doivent être comblées.

Entre 0 et 4: vous avez d'importantes lacunes en matière de management et vous devez absolument les combler dans les années qui viennent. Procédez par étapes.

Schéma 07 les niveaux de maturité de Hersey et Blanchard



Comme nous l'avons déjà mentionné, le style de conduite dépend de la personnalité (niveau de maturité) du collaborateur. Selon ce niveau de maturité, la gestion du collaborateur par son supérieur est centrée davantage sur la tâche ou sur la personne. Il en résulte des styles de conduite différents, adaptés à chaque collaborateur.

La courbe du schéma ci-contre indique le style de conduite optimal en fonction du niveau de maturité.

Source: Hersey/Blanchard (d'après Jung 1999)