

# Les styles de management

selon Hersey-Blanchard — Guide pratique

Le modèle situationnel de Hersey-Blanchard, développé dans les années 1970, reste l'un des cadres les plus opérationnels du management moderne. Son postulat central : il n'existe pas de style de management idéal. Le style efficace est celui qui s'adapte au niveau d'autonomie et de compétence de chaque collaborateur, sur chaque tâche.

---

## LES DEUX AXES DU MODÈLE

Le modèle articule deux dimensions complémentaires :

- **La centration sur la tâche** — le manager définit, planifie, organise et contrôle. Il dit quoi faire, comment, quand et par qui.
- **La centration sur la relation** — le manager écoute, explique, soutient, encourage et valorise. Il investit dans la qualité de la relation avec son collaborateur.

La combinaison de ces deux axes produit quatre styles distincts, correspondant à quatre niveaux de maturité professionnelle du collaborateur.

---

## LES 4 STYLES EN DÉTAIL

### S1 — Directif — *Fort sur la tâche / Faible sur la relation*

Le manager fixe les objectifs, définit les méthodes et contrôle l'exécution de façon précise. Il explique peu le sens : l'essentiel est que la tâche soit réalisée correctement.

**Quand l'utiliser** : M1 — Collaborateur débutant, motivé mais sans compétence sur la tâche. Urgent, enjeu sécurité ou conformité élevé.

**Vigilance** : Risque d'étouffer l'initiative si utilisé sur un collaborateur expérimenté ou très autonome.

---

### S2 — Persuasif — *Fort sur la tâche / Fort sur la relation*

Le manager structure et dirige, mais explique ses décisions, argumente, mobilise autour du sens et cherche l'adhésion. Il vend sa vision plutôt qu'il ne l'impose.

**Quand l'utiliser** : M2 — Collaborateur motivé mais encore en développement sur la tâche. Phases de changement, lancement de projet, montée en compétences.

**Vigilance** : Risque de sur-explication qui ralentit l'action si le collaborateur attend qu'on le laisse faire.

### **S3 — Participatif — *Faible sur la tâche / Fort sur la relation***

Le manager délègue la décision sur le comment, mais reste très présent sur la relation. Il co-construit, écoute, soutient et implique son collaborateur dans les décisions.

**Quand l'utiliser** : M3 — Collaborateur compétent mais dont la motivation fluctue, ou qui manque de confiance. Environnements nécessitant créativité, responsabilisation progressive.

**Vigilance** : Risque de lenteur décisionnelle ou de manque de cap si le collaborateur attend une direction.

---

### **S4 — Délégatif — *Faible sur la tâche / Faible sur la relation***

Le manager confie une responsabilité complète — objectif, méthode et organisation — et s'efface. Il reste disponible mais ne micro-manage pas.

**Quand l'utiliser** : M4 — Collaborateur expert, autonome et fortement engagé. Profils seniors, experts, environnements agiles valorisant l'initiative.

**Vigilance** : Risque de sentiment d'abandon si le cadre (objectif, délai, ressources) n'est pas suffisamment posé.

---

---

#### LE NIVEAU DE MATURITÉ : LA CLÉ DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic du niveau de maturité est le point de départ de toute adaptation du style. Il est toujours **spécifique à une tâche** — un même collaborateur peut être M4 sur son expertise technique et M1 sur une nouvelle mission managériale.

### M1 — Débutant motivé

Compétence faible, engagement fort. Il veut apprendre mais ne sait pas encore. Besoin de directives claires et de structure.

### M2 — Débutant découragé

Compétence en développement, motivation vacillante. Les premières difficultés l'ont démotivé. Besoin d'explication et de soutien.

### M3 — Expérimenté mais hésitant

Compétence forte mais confiance en soi insuffisante ou motivation fluctuante. Besoin de participation et de reconnaissance.

### M4 — Expert autonome

Compétence élevée et engagement fort. Peut et veut travailler de façon indépendante. Besoin de responsabilité et de liberté.

---

#### APPLICATIONS PRATIQUES

Les erreurs les plus fréquentes dans l'application du modèle :

- Utiliser son style **préféré** plutôt que le style **adapté** — le style naturel d'un manager tend à rester dominant quelle que soit la situation.
- Diagnostiquer la maturité **globalement** (la personne) plutôt que **spécifiquement** (la tâche).
- Confondre M4 avec le fait de ne plus s'occuper du collaborateur — la délégation exige un cadre clair et des points de contrôle.
- Passer directement de S1 à S4 sans traverser les stades intermédiaires — la montée en autonomie est progressive.

*« Le manager situationnel n'est pas celui qui sait quel style utiliser — c'est celui qui sait diagnostiquer le niveau de maturité de son collaborateur sur chaque tâche, et qui dispose du répertoire suffisant pour adapter sa posture en conséquence. »*

#### **LIEN AVEC L'OUTIL LEADTYPE**

L'outil LEADTYPE, développé par MANAEVO, permet de mesurer le profil naturel d'un manager sur les quatre styles (Directif, Persuasif, Participatif, Délégatif) et d'identifier les styles sous-utilisés. Le rapport individuel inclut un plan de développement pour enrichir le répertoire managérial vers plus de flexibilité situationnelle.

*manaevo.com · Outil LEADTYPE*