

Travail à faire :

- Choisissez quatre situations parmi les huit ci-après.
- Imaginez que vous vous trouviez dans chacune des quatre situations. Dans chaque situation, vous avez le choix entre quatre décisions.
- Rappel : les 4 styles de management sont *directif-persuasif-participation-déléгатif* ;
- Pour chacune des situations choisies :
 - o Donnez un titre
 - o Identifiez à quel type de management situationnel se rapportent les réponses A, B, C, et D : **1 point pour 4 bonnes réponses**
 - o Choisissez quelle serait votre propre décision si vous étiez dans les circonstances décrites, en argumentant votre décision (vous ne pouvez prendre qu'une décision).
 - o **Chaque réponse avec une décision correctement argumentée, rapporte 1 point.**
 - o **Total sur 8 points.**

Situations :

1. **Les résultats de l'équipe s'améliorent. Chacun est conscient des objectifs qu'il doit atteindre et vous souhaitez vous assurer que la progression se poursuit.**

Persuasif A / Vous engagez un dialogue avec chacun pour le féliciter de l'amélioration de ses résultats, et vous assurez un suivi précis des objectifs à atteindre.

délegat B / Vous vous dites que n'avez pas de raison d'intervenir et vous investissez ce temps dans une recherche créative de nouvelles procédures et méthodes de travail. Vous participez aux réunions et donnez vos idées.

participat C / Lors d'une réunion, vous déclarez votre satisfaction, d'appartenir à une équipe de cette qualité et votre certitude que chacun continuera à s'investir pour le bien commun. Vous en restez-là.

directif D / Vous soulignez à chacun les progrès réalisés. Vous rappelez l'importance des délais et de la tâche à accomplir pour la satisfaction de l'utilisateur. Vous maintenez la pression.

2. **Le groupe manifeste des difficultés à résoudre un problème dans son champ de responsabilités. Par ailleurs, la performance du groupe et les relations interpersonnelles sont bonnes.**

Persuasif A / Vous organisez une réunion de résolution de problème, que vous animez, en veillant à ce qu'elle reste centrée sur les objectifs définis.

Participat B / Dans l'ensemble, vous trouvez que "ça tourne rond". Cependant, au cours d'entretiens spontanés, vous proposez différentes solutions, inspirées des échanges avec vos collaborateurs.

directif C / Vous prenez des mesures correctives et vous donnez de nouvelles instructions dont vous surveillez la bonne application.

délegat D / Vous valorisez le bon esprit de votre équipe et l'encouragez à travailler sur le problème. Vous vous déclarez disponible pour une intervention éventuelle.

J **3. La performance du groupe baisse depuis plusieurs mois. Les membres de l'équipe se désintéressent des objectifs communs. Il vous faut continuellement leur rappeler de respecter les délais.**

délegate A / Vous dites lors d'échanges informels à votre équipe "J'ai eu un collègue hier au téléphone. Il m'a dit : "Il paraît que cela ne va pas très fort dans ton service".

Requis B / Vous recevez chacun de vos collaborateurs pour préciser à nouveau ses fonctions, puis, au cours d'une réunion de travail, vous bâtissez, avec eux, une procédure de suivi des objectifs communs.

directif C / Vous convoquez vos collaborateurs un par un, vous leur précisez leur zone de responsabilité et leurs objectifs. Vous en surveillez la mise en œuvre.

participatif D / Vous partagez avec votre équipe votre vision pessimiste de la situation. Puis vous les associez à une définition globale des objectifs et des fonctions pour les remotiver.

4. Des changements majeurs sont envisagés dans la structure de votre équipe. Certains membres ont fait des suggestions positives concernant ces changements. De plus, l'ensemble a jusque-là démontré de bonnes capacités d'adaptation.

A / Vous examinez avec chacun les modifications envisagées à son poste. Vous définissez la nouvelle organisation et annoncez que vous en superviserez la mise en œuvre.

B / Après vous être assuré de l'adhésion de l'ensemble du groupe aux changements, vous l'incitez à en organiser la mise en œuvre. Vous leur dites que vous leur faites pleinement confiance.

C / Vous tenez compte, objectivement, des propositions concrètes qui vous sont faites, tout en assurant la cohérence de l'ensemble de l'action.

D / Hors hiérarchie, vous participez aux réunions habituelles et donnez spontanément toutes vos idées. Vous restez vigilant au bon déroulement des réunions.

5. Après une période de fortes turbulences, la performance du groupe et les relations interpersonnelles sont bonnes.

participatif A / Vous êtes prêt à vous intégrer au groupe et en tant qu'apporteur d'idées, mais vous le laissez travailler. Vous profitez de chaque occasion pour le stimuler avec des idées d'amélioration.

B / Vous réunissez le groupe et, après avoir félicité vos collaborateurs pour leur performance, vous les associez à un projet d'efficacité accrue.

directif C / Vous donnez des instructions pour la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail que vous jugez plus efficaces à long terme.

délegate D / Vous montrez votre satisfaction du climat qui règne au sein de l'équipe et vous faites part de votre plaisir d'appartenir à un groupe de cette qualité.

6. Votre hiérarchie vous a chargé de diriger un comité de pilotage qui doit faire des propositions de changement relatives aux méthodes de travail. Le groupe ne voit pas clairement ses objectifs, l'absentéisme aux réunions du comité est élevé. Les membres du groupe ont cependant toutes les capacités nécessaires pour mener à bien ce projet.

A / Vous provoquez une réunion. Vous proposez café et petits gâteaux pour passer un bon moment avant d'entrer dans le vif du sujet. Après cela, vous décrivez la situation et demandez qu'on s'y mette tous. Vous animez la réunion.

B / Vous faites, par note individuelle, un descriptif détaillé de la situation assorti de vos réflexions, puis vous les réunissez pour recueillir leurs suggestions, et, en final, vous définissez un mode de travail à suivre.

C / Vous rappelez le comité à l'ordre et donnez à chacun des objectifs et des délais précis.

D / Vous profitez de rencontres occasionnelles pour manifester votre inquiétude et faire appel à leur esprit de groupe pour repartir du bon pied.

7. Vos collaborateurs qui prennent habituellement leurs responsabilités, ne semblent pas prêts à adhérer aux récents changements.

delegat A / Vous montrez que vous êtes conscient de leur inquiétude face à ces changements et vous les impliquez progressivement dans leur mise en œuvre afin que chacun s'y sente à l'aise.

personnel B / Vous rappelez les modifications, vous donnez des instructions claires et obtenez l'engagement de mise en application.

directe C / Vous réagissez immédiatement. Vous leur dites que vous aviez une équipe de tout premier ordre, mais que vous ne les reconnaissez plus et que vous souhaitez qu'ils s'impliquent à nouveau dans leur travail comme ils en avaient l'habitude.

participatif D / Vous expliquez dans les détails le nécessité du changement. Vous recueillez et prenez en compte les suggestions de chacun et veillez au respect des nouvelles mesures que vous avez définies.

8. Des informations récentes montrent qu'il existe des difficultés dans votre équipe. Le groupe a, dans le passé, prouvé sa capacité à résoudre les problèmes tout en maintenant une bonne ambiance. De plus, chacun est compétent à son poste.

A / Vous provoquez et animez une réunion pour, ensemble, étudier les solutions possibles et choisir la plus performante.

B / Vous menez un entretien avec chacun de vos collaborateurs pour bien cerner les difficultés. Vous définissez à partir de ces éléments, et pour chacun d'eux, ses objectifs et plan d'action.

C / Vous prenez rapidement les mesures nécessaires pour rétablir la situation. Vous donnez de nouvelles instructions, obtenez, pour la forme, l'accord du groupe et en surveillez la bonne réalisation.

D / Vous faites savoir que vous êtes au courant de leurs difficultés et que vous leur faites confiance. D'ailleurs, vous leur rappelez que par le passé, ils avaient su résoudre les difficultés rencontrées.