

SITUATION 1

Vous êtes responsable d'un service fonctionnel qui doit répondre fréquemment aux sollicitations des divers responsables de services internes à l'entreprise. Votre nouvelle secrétaire, âgée de 24 ans, travaille avec vous depuis deux mois. C'est son premier poste. Malgré sa bonne volonté manifeste, elle éprouve des difficultés à faire face aux demandes des autres services et à accomplir les tâches que vous attendez d'elle. Quelle est votre décision aujourd'hui ?

- A** Vous consacrez du temps à discuter avec elle pour comprendre les raisons de son débordement. Vous cherchez à comprendre pourquoi elle ne parvient pas à gérer les sollicitations, ce qui n'était pas le SITUATION de son prédécesseur.
- B** Vous lui expliquez en détail les procédures, les raisons des pratiques et des méthodes utilisées dans l'entreprise, ainsi que les spécificités psychologiques de certains de ses interlocuteurs. Vous vous assurez qu'elle comprend comment son travail s'intègre dans l'ensemble.
- C** Vous adoptez une approche patiente et évitez de précipiter les choses. Vous avez confiance en son intelligence et en sa capacité à s'adapter. Vous saisissez l'occasion pour expliquer la situation à ceux qui collaborent fréquemment avec elle en dehors de votre service.
- D** Vous lui exposez clairement les missions qu'elle doit remplir et les priorités actuelles. Vous passez en revue avec elle la charge de travail et prenez des décisions en conséquence.

SITUATION N°2

En tant que responsable d'un service comprenant plusieurs services, vous venez de participer à une réunion de deux heures avec les autres chefs de service pour discuter du budget de l'année prochaine. Les décisions de la direction générale sont catégoriques : une réduction des coûts de 15 % est impérative, par tous les moyens. Bien que vous ayez anticipé des mesures dans ce sens, une réduction de 15 % semble être une tâche ardue. Après avoir pris un moment de réflexion, vous décidez d'annoncer la nouvelle à vos collaborateurs. Vous savez que cette décision risque d'être mal reçue par certains d'entre eux. Comment allez-vous procéder pour faire cette annonce ?

- A.** Vous convoquez tous vos collaborateurs pour une réunion afin d'envisager collectivement les mesures à prendre. Vous exposez les décisions de la direction et ouvrez la discussion sur les actions possibles au niveau du service, en accueillant les suggestions et les propositions.
- B.** Vous évaluez les différentes mesures possibles et élaborer un plan prenant en compte les divers impératifs du moment. Vous annoncez ce plan lors d'une réunion et répondez aux questions qui pourraient surgir.
- C.** Vous réunissez tous vos collaborateurs et exposez les décisions de la direction, en consacrant du temps à expliquer la situation économique de l'entreprise et la nécessité des mesures envisagées. Après avoir répondu à leurs questions, vous partagez vos idées et écoutez les propositions de vos collaborateurs, puis vous les invitez à poursuivre individuellement la réflexion jusqu'à une réunion ultérieure pour prendre des décisions finales ensemble.
- D.** Vous rédigez une note explicative détaillant les décisions de la direction et demandant à chacun de mettre en œuvre un plan d'action pour réduire les coûts à son niveau. Vous prévoyez des entretiens individuels pour discuter des solutions mises en place par chacun.

SITUATION N°3

Vous supervisez un secteur technique au sein d'une grande Direction. Les performances sont satisfaisantes, grâce à l'engagement réel de la plupart de vos collaborateurs. Vous envisagez d'introduire une nouvelle organisation informatique qui permettrait à vos techniciens d'utiliser des terminaux portables pour saisir directement les informations sur le terrain. Lors des réunions précédentes avec les parties prenantes, vous avez observé un accueil généralement favorable à ces idées, même si la compréhension technique du système échappe à la plupart d'entre elles, peu familières avec le matériel informatique. Quelle approche envisagez-vous pour concrétiser votre projet ?

A Vous effectuez une analyse méticuleuse des équipements avec les spécialistes informatiques de l'entreprise, en discutant avec chacun avant la mise en œuvre. Vous obtenez l'approbation du siège pour l'acquisition des terminaux, prévoyant ainsi leur installation dans les semaines à venir. Une session de formation des utilisateurs est planifiée.

B Vous constituez un groupe de techniciens chargés de définir leurs besoins et de collaborer directement avec les services informatiques centraux. Des échéances sont établies en collaboration avec eux, et vous attendez les résultats.

C Vous participez à un groupe de travail composé de techniciens et d'experts informatiques. Vous assistez le groupe dans l'alignement des besoins des uns avec les propositions des autres. Vous vous retirez progressivement pour laisser le groupe mettre en œuvre le système, intervenant uniquement lors des étapes clés ou en SITUATION de difficultés.

D Vous organisez un séminaire sur les nouvelles technologies informatiques, réunissant techniciens et informaticiens. Vous y présentez votre projet en détaillant ses avantages, en répondant aux questions avec l'aide d'experts et d'un collègue ayant réussi une implantation similaire dans un autre service. À la clôture, vous annoncez la création d'un groupe de travail pour piloter l'opération.

SITUATION N°4

Un ingénieur d'études âgé de 32 ans a rejoint votre service il y a deux ans. Vous lui avez confié diverses activités, qu'il a toujours menées avec sérieux et efficacité, bien que ses méthodes vous aient initialement surpris. Cependant, vous avez reconnu par la suite leur validité. Vous avez observé à plusieurs reprises qu'il collaborait harmonieusement avec ses collègues et était hautement apprécié pour ses compétences, sa disponibilité et son engagement.

Il vous a présenté une idée pour un projet ambitieux dont le succès serait crucial pour le service. Après réflexion, vous avez décidé de lui confier la responsabilité de ce projet.

Que choisissez-vous de faire ?

A Vous prenez le temps d'expliquer à ce collaborateur toute la situation, l'historique et les aspects techniques du projet. Ensuite, vous organisez des réunions régulières avec un ingénieur plus expérimenté pour le conseiller aux moments critiques. Vous restez disponible pour intervenir aux moments clés.

B Pour éviter tout écart, vous élaborez des protocoles de travail écrits et définissez les moments où vous ferez le point sur l'avancement du projet. Vous prévoyez des réunions régulières avec votre collaborateur.

C Vous présentez le projet à votre collaborateur et lui demandez de vous expliquer comment il prévoit de s'organiser pour le mener à bien. Vous discutez des ajustements nécessaires, puis lui confiez la gestion du projet, en planifiant des rencontres pour faire le point.

D Vous confiez entièrement le projet à votre collaborateur, en restant disponible (sur demande) pour toute question qu'il pourrait avoir à vous poser.

SITUATION N° 5

Vous venez d'être désigné responsable d'un groupe de travail composé de membres de divers services. La mission de ce groupe est de formuler des propositions à la Direction pour simplifier les procédures administratives et les circuits d'information. Vous n'avez pas d'autorité hiérarchique directe sur les participants.

Lors des premières réunions, l'ordre du jour n'a pas pu être respecté. Certains collègues monopolisent la parole, d'autres s'égarer dans des discussions sans lien avec le travail, ou profitent de la réunion pour traiter des sujets personnels. L'absentéisme augmente. En aparté, un ami vous suggère que "certains pourraient avoir intérêt à ce que le travail de ce groupe n'aboutisse pas...". Aujourd'hui, vous allez diriger la troisième réunion.

Comment envisagez-vous de la mener ?

- A.** Vous exposez clairement le problème aux participants et leur demandez leur point de vue sur la situation, afin de construire ensemble un plan de travail cohérent et accepté par tous.
- B.** Vous débutez la séance en rappelant les objectifs du projet, l'engagement de la direction, et les résultats jusqu'à présent. Vous expliquez brièvement comment travailler à partir de maintenant et sollicitez les réactions des participants.
- C.** Vous annoncez la situation, redéfinissez les objectifs du groupe et les méthodes de travail. Vous vous assurez que tous les participants les ont compris et les acceptent, puis vous dirigez une réunion en veillant au respect des horaires et des sujets de travail.
- D.** Évoquer ce problème risquerait de lui donner trop d'importance. Vous poursuivez donc la séance selon l'ordre du jour habituel, tout en laissant entendre que vous attendez des résultats de cette réunion.

SITUATION N° 6

Votre prédécesseur à la tête de ce service était connu pour son approche ferme, ses opinions tranchées et ses décisions catégoriques. Cette attitude a conduit à des performances exceptionnelles, mesurées par des indicateurs précis et variés. Cependant, le climat au sein du service est actuellement tendu. Depuis deux mois, vous avez pris la relève, et vous souhaitez maintenir les niveaux de performance tout en instaurant un environnement plus convivial au sein de l'équipe et en améliorant les relations avec les partenaires sociaux et les autres services de l'entité. Comment allez-vous vous y prendre ?

- A** Vous œuvrez activement pour renforcer les liens interpersonnels au sein du bureau : organisation de réunions d'équipe, implication des membres dans le processus décisionnel, communication régulière avec vos collaborateurs directs, etc...
- B** Vous déléguez des projets à tous vos collaborateurs en les encourageant à prendre en charge leur propre initiative pour relancer leur motivation. Vous fixez des objectifs à six mois.
- C** Vous associez progressivement certains membres aux décisions tout en assurant une communication transparente pour tous. Toutefois, vous maintenez un suivi rigoureux des résultats et cherchez des leviers de mobilisation pour l'ensemble du personnel d'ici la fin de l'année.
- D** Vous examinez attentivement les descriptions de poste et le système de gestion en place dans le service. Vous vous assurez que tous les outils sont adaptés aux activités exercées et à votre style de travail. Vous envisagez de redéfinir les aspects nécessaires avant toute autre action.

SITUATION N° 7

M..., l'un des membres les plus performants de votre équipe, s'est vu confier récemment la responsabilité d'un secteur géographiquement déconcentré en raison de ses excellents résultats. Cependant, ces dernières semaines, les indicateurs de performance de son secteur ont montré une baisse, plus marquée que celle des autres secteurs, et des rumeurs de dissensions au sein de son équipe vous sont parvenues. Quelle serait votre approche pour gérer cette situation délicate ?

- A** Vous lui transmettez un tableau comparatif des performances des différents secteurs, mettant en évidence la baisse de résultats dans son secteur. Vous attendez qu'il vous contacte pour expliquer la situation et proposer des mesures correctives.
- B** Vous convoquez une réunion exceptionnelle de tous les secteurs déconcentrés pour présenter les résultats et demander aux secteurs les moins performants de présenter un plan d'action pour améliorer rapidement leurs résultats.
- C** Vous l'appellez pour lui annoncer que ses résultats sont en dessous des attentes et que vous allez le rencontrer, ainsi que ses collaborateurs, pour discuter de la situation et élaborer un plan d'action.
- D** Vous l'appellez personnellement pour lui annoncer la baisse de performance et la situer par rapport à ses collègues. Vous soulignez l'importance de respecter les objectifs fixés, lui témoignez votre confiance en ses capacités et lui demandez de vous présenter rapidement des propositions pour redresser la situation.

SITUATION N° 8

Vous faites partie d'un groupe de travail qui se réunit deux fois par mois depuis un an. Vous avez une relation amicale avec l'animateur de ce groupe. Après une période de formation et d'apprentissage du travail en équipe, le groupe a rapidement obtenu de bons résultats. Ses membres ont adopté les méthodes de travail et l'esprit de collaboration, et ont développé des relations cordiales, voire chaleureuses. La réputation du groupe au sein de l'entreprise est excellente. Cependant, lors des dernières réunions, vous avez observé un léger relâchement dans le travail et des difficultés relationnelles émergentes. Certaines plaisanteries ont semblé blessantes, et deux membres du groupe sont en conflit en raison d'une divergence de méthode. Lors d'une conversation, votre ami vous fait part de ses doutes quant à la gestion de ce groupe. Quel conseil lui donnez-vous ?

- A** - Vous lui recommandez de ne pas intervenir immédiatement. Le groupe a déjà surmonté d'autres crises au cours de l'année et saura trouver les moyens de résoudre celle-ci.
- B** - Vous lui suggérez de redéfinir précisément les objectifs du groupe et de vérifier que les méthodes de travail sont bien comprises par tous les membres.
- C** - Vous soulignez l'importance de susciter la motivation en présentant les résultats obtenus par d'autres groupes similaires dans des domaines connexes, en invitant régulièrement des responsables aux réunions et en publiant les résultats du groupe dans le journal interne.
- D** - Vous lui conseillez d'aborder clairement le problème lors de la réunion, et d'examiner avec les participants la possibilité de définir de nouveaux objectifs, de modifier les méthodes de travail, voire de dissoudre temporairement ou définitivement le groupe.

SITUATION N° 9

Lors de la dernière réunion avec votre équipe, tout était clair : objectifs, plan de travail, échéances, etc. L'ambiance était conviviale et détendue. Dix jours plus tard, vos indicateurs révèlent une baisse de performances. Une enquête rapide révèle que rien de ce qui avait été convenu n'a été réalisé et que certains travaux n'ont même pas débuté. Que décidez-vous de faire ?

A Vous vous rendez sur le terrain et attendez que certains de vos collaborateurs proches viennent vous parler pour vous expliquer la situation. Vous leur laissez l'initiative, puis évaluez la nécessité de prendre des mesures.

B Vous convoquez immédiatement une réunion, où vous rappelez fermement les objectifs et les échéances fixés. Vous insistez sur le contrat mutuel et l'attente de résultats concrets plutôt que de simples paroles. Vous soulignez l'importance de réaliser les tâches prévues.

C Vous choisissez d'attendre que cette difficulté passagère se résolve d'elle-même, faisant confiance aux individus pour développer leur autonomie. Si la situation persiste dans les dix prochains jours, vous envisagerez une intervention plus ferme.

D Vous organisez une réunion pour discuter du problème avec vos collaborateurs. Après avoir rappelé les objectifs et les échéances, vous demandez des explications avant de prendre une décision. Vous restez ferme sur les résultats et l'image du service, tout en tenant compte des suggestions de vos collaborateurs.

SITUATION N° 10

Un nouveau collaborateur, âgé de 25 ans, a rejoint votre service il y a trois mois après avoir passé quatre ans dans une autre Direction. Bien qu'il ait beaucoup appris et se soit bien adapté à ses collègues, il semble manquer d'initiative et de confiance en lui pour le moment. Cependant, vous êtes convaincu de son fort potentiel.

Quelle approche adopter à son égard ?

- A.** Lui confier des projets pour qu'il puisse révéler ses capacités et les faire connaître à ses collègues, tout en évitant d'être trop présent pour ne pas l'influencer.
- B.** L'impliquer progressivement dans les décisions le concernant, l'intégrer dans les comités où sont discutées les informations importantes, l'encourager dans son travail et prendre le temps de lui expliquer les points clés du métier.
- C.** Élaborer un plan de travail pour lui permettre de prendre progressivement des responsabilités, annoncer ce plan qui comprend sa participation à plusieurs séminaires de formation.
- D.** Faire le point avec lui sur ses attentes, ses motivations et ses objectifs, et utiliser ces informations pour établir un plan de développement sur trois ans.

SITUATION N° 11

Le prédécesseur dans ce poste était peu impliqué dans les affaires du Service, préférant se concentrer sur la stratégie à long terme, les relations interservices et la hiérarchie. Depuis votre arrivée à la direction du Service il y a quelques mois, vous avez remarqué une ambiance de travail agréable. Les relations entre les membres de l'équipe sont cordiales, voire chaleureuses, et les définitions de fonction ainsi que les critères d'évaluation annuelle sont clairs. Les tableaux de bord des périodes précédentes témoignent de résultats remarquables, voire excellents dans certains domaines. Quelle approche managériale adopter à court terme ?

- A** Vous maintenez le fonctionnement actuel du Service tout en observant attentivement les aspects à améliorer dans les mois à venir.
- B** Vous organisez des réunions avec vos collaborateurs pour passer en revue les résultats passés et discuter des axes potentiels d'amélioration et de changement, prenant ainsi l'initiative.
- C** Vous élaborez un plan visant à orienter vos collaborateurs vers une direction plus claire, en introduisant des principes de bon management tels qu'une meilleure communication interhiérarchique et une circulation plus fluide de l'information.
- D** Vous impliquez progressivement vos collaborateurs dans les décisions concernant le Service, veillant à ce qu'ils fassent de même à leur niveau. Au fil du temps, vous renforcerez certains concepts clés, en mettant en avant les personnes influentes.

SITUATION N°12

Depuis trois ans, vous êtes à la tête d'un service où de nombreux changements ont été menés avec succès. Votre énergie personnelle et vos initiatives ont été bien accueillies par vos collaborateurs, responsables de service, dont vous avez gagné la confiance. En retour, ils ont réussi à mettre en œuvre avec succès des projets à travers le service. Les performances sont bonnes et les relations sont constructives.

Maintenant, vous envisagez un changement majeur dans l'organisation du travail. Comment comptez-vous le mettre en place ?

A Vous annoncez le changement lors d'une réunion avec vos collaborateurs proches. Vous en expliquez soigneusement les raisons et les conséquences, puis vous exposez la manière de le réaliser pour éviter tout écart par rapport à la situation actuelle. Vous assurez le suivi de l'opération.

B Après avoir présenté le concept, vous associez vos collaborateurs à la définition des détails de mise en œuvre du changement. Vous leur donnez toute la latitude pour conduire l'opération eux-mêmes.

C Lors de nombreux entretiens et réunions, vous exposez votre projet et suscitez des réactions. Vous prenez ensuite en considération toutes les suggestions pour définir et mettre en œuvre ce changement.

D Vous impliquez vos collaborateurs à chaque étape du processus, de la définition du changement et de ses modalités jusqu'à sa réalisation concrète. Vous négociez avec eux les différentes phases de l'opération.

Modes	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4	Cas 5	Cas 6	Cas 7	Cas 8	Cas 9	Cas 10	Cas 11	Cas 12	Votre score	
M1	D	B	A	B	C	D	D	B	B	C	C	A	M1	
M2	B	C	D	A	B	C	B	C	D	B	B	C	M2	
M3	A	A	C	C	A	A	C	D	A	D	D	D	M3	
M4	C	D	B	D	D	B	A	A	C	A	A	B	M4	
													Total :	12

Quatre styles de management peuvent être décrits :

M1 Directif : les comportements du manager sont très organisationnels et faiblement relationnels. Il structure et organise.

M2 Persuasif : ce mode de management est à la fois très organisationnel et très relationnel. Le manager mobilise et cherche à convaincre.

M3 Participatif : le manager adopte peu de comportements organisationnels, il est très relationnel. Il cherche à associer et à négocier.

M4 Délégatif : ce style de management est à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Le manager responsabilise, délègue et évalue.