

## Exercice : Management approprié

---

*Ce test comporte huit situations de la vie professionnelle, vécues à l'intérieur d'une équipe. Votre rôle est celui d'un responsable.*

*Prenez une décision. Faites un choix parmi les comportements possibles qui vous sont proposés.*

*Voici donc les huit situations proposées et les décisions d'action à sélectionner en conséquence.*

**1 – La performance de votre service est bonne, ainsi que les relations interpersonnelles. Mais, nouvellement nommé Responsable de ce service, vous doutez à la fois de votre capacité à travailler et à diriger des personnels de cette compétence. En plein doute intérieur, que décidez-vous de faire ?**

- A) Ne pas leur parler de ce problème qui vous préoccupe ?
- B) Discuter avec eux du problème psychologique qui vous préoccupe et introduire alors les changements nécessaires dans votre attitude ?
- C) Amener peu à peu ces collaborateurs à travailler d'une façon précise, qui est la vôtre ?

**2 – Vous êtes reconnu pour votre aptitude en matière d'organisation et votre responsable vous délègue la mise en œuvre de la restructuration des tâches qui a été décidée pour votre service. Vos collaborateurs sont compétents ; ils se sont toujours montrés à la hauteur de leurs tâches dans le passé. De plus, ils admettent les raisons de cette restructuration. Que faire ?**

- A) Faire connaître les changements décidés et proposer à l'équipe une certaine participation dans la mise en œuvre de ces changements, mais ne pas exercer trop de pression sur eux ?
- B) Faire savoir les changements décidés et les mettre en œuvre vous-même, en contrôlant soigneusement les résultats ?
- C) Faire connaître les changements décidés, permettre à l'équipe de déterminer ses propres modes de travail et programmer des mises au point périodiques ?
- D) Faire connaître les changements décidés, accepter leurs recommandations mais diriger les opérations ?

**3 – Les résultats de l'un de vos collaborateurs ont fortement baissé récemment. Atteindre les objectifs ne semble pas le concerner. Il faut continuellement lui rappeler les délais à tenir. Déjà, une fois dans le passé, redéfinir les rôles, réexpliquer ce que vous attendiez et comment vous souhaitiez que ce soit effectué a permis d'améliorer la situation. Que comptez-vous faire aujourd'hui ?**

- A) Le laisser définir son programme ?
- B) Ecouter ses recommandations, mais faire en sorte que les objectifs soient atteints à tout prix ?
- C) Redéfinir vous-même ses objectifs et contrôler attentivement ses résultats ?
- D) Lui permettre de participer à la définition des objectifs, mais ne pas exercer de pression ?

**4 – Récemment, on vous a confié la responsabilité de votre service qui était auparavant effectué de façon efficace. Votre prédécesseur avait un style directif. Vous désirez maintenir la productivité mais humaniser un peu les relations de travail. Comment allez-vous vous y prendre ?**

- A) Convaincre cette nouvelle équipe qu'elle est utile au bon fonctionnement de l'entreprise en privilégiant le relationnel au détriment des délais et des objectifs à tenir ?
- B) Insister sur l'importance des délais et des objectifs à tenir ?
- C) Vous vous montrez attentif mais sans intervenir ?
- D) Proposer à vos collaborateurs de participer aux décisions d'amélioration du fonctionnement du service, mais les contrôler afin que les objectifs soient atteints ?

**5 – Enfin, les résultats de votre service se sont améliorés. Vous avez fait votre possible pour que les employés soient conscients des normes et de la mission qu'ils ont à assumer. Que faites-vous maintenant ?**

- A) Engager un dialogue mais continuer de s'assurer que tous sont conscients des normes et de la mission qu'ils ont à assumer ?
- B) Ne prendre aucune action marquée dans une direction ou dans une autre ?
- C) Montrer au groupe qu'on a besoin de lui pour qu'il se sente concerné ?
- D) Insister sur l'importance des délais à tenir et du travail qui doit à tout prix être réalisé ?

**6 – Vous venez d'être muté dans une autre région (sans changement de fonction). Votre prédécesseur s'occupait assez peu de ses équipes. Les relations au sein de celles-ci sont bonnes et la qualité du travail, qui est correcte, n'en est pas pour autant performante.**

- A) Vous amenez vos nouveaux collaborateurs à travailler dans une ligne bien définie ?
- B) Vous leur ouvrez une certaine participation aux décisions et valorisez les initiatives utiles ?
- C) Vous laissez le groupe travailler seul et vous n'intervenez qu'en phase finale pour contrôler le travail ?
- D) Vous analysez avec eux de nouvelles méthodes de travail ?

**7 – Depuis peu, des difficultés internes viennent d'apparaître au sein de votre équipe. Le groupe, dans le passé, a prouvé ses compétences et sa volonté de régler tous les problèmes sans qu'il soit besoin d'intervenir. Quel peut être votre premier réflexe ?**

- A) Vous proposez une solution à vos collaborateurs et, éventuellement, de nouvelles méthodes de travail ?
- B) Vous les laissez résoudre leurs problèmes eux-mêmes ?
- C) Vous reprenez la direction en main et corrigez les habitudes défailtantes ?
- D) Vous restez disponible pour des discussions ?

**8 – Vous avez fait un effort de compréhension et d'ouverture vis-à-vis d'un de vos collaborateurs. Il n'y a pas prêté attention et la qualité de son travail s'est considérablement dégradée.**

- A) Vous insistez sur la mise en œuvre de procédures et la nécessité de faire un travail de bonne qualité ?
- B) Vous restez disponible pour la discussion, mais sans insistance ?
- C) Vous évitez soigneusement toute intervention ?
- D) Vous préconisez une sanction contre cette personne ?

## Management approprié

---

<b>Situation</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>
<b>1</b>	C	B	/	<u>A</u>
<b>2</b>	B	D	A	<u>C</u>
<b>3</b>	<u>C</u>	B	D	A
<b>4</b>	B	<u>D</u>	A	C
<b>5</b>	D	<u>A</u>	C	B
<b>6</b>	A	D	<u>B</u>	C
<b>7</b>	C	A	D	<u>B</u>
<b>8</b>	<u>A</u>	C	B	D