

AUTO-DIAGNOSTIC DU MANAGER **D'après Hersey et Blanchard**

Cet exercice permet de découvrir **votre style dominant** (votre tendance spontanée) **et votre souplesse d'adaptation** à chaque situation. Il comporte 12 situations de la vie professionnelle. Peu importe la fonction des personnages : administratifs, commerciaux ou gens de production. Imaginez que vous êtes le chef, le manager, le leader, et qu'il s'agit de vos propres collaborateurs, dans le contexte professionnel qui est le vôtre.

- Identifier la situation
- Prenez une décision. Faites un choix parmi les 4 comportements possibles qui vous sont proposés (entourer celui qui vous semble le mieux adapté à la situation présente).

1. Vous avez l'intention de faire des changements dans la structure de votre service. Des membres de votre équipe ont fait des suggestions à propos de ces changements ; d'ailleurs, jusqu'ici ils ont montré leur capacité d'adaptation dans le travail journalier. Que faire ?

- A. Définir les changements et les contrôler vous-même ?
- B. Demander l'adhésion de l'équipe et laisser vos collaborateurs organiser la mise en application ?
- C. Accepter les changements proposés, mais maintenir le contrôle de la mise en application ?
- D. Eviter la confrontation ; ne rien changer ?

2. La performance de votre équipe est bonne, ainsi que les relations interpersonnelles. Mais, nouveau à ce poste, vous doutez de votre capacité à diriger des collaborateurs de ce niveau.

- A. Les laisser tranquilles ?
- B. Discuter la situation avec eux et introduire alors les changements nécessaires ?
- C. Les amener peu à peu à travailler d'une façon précise, qui est la vôtre ?
- D. Eviter que les relations hiérarchiques ne se dégradent en étant trop directif ?

3. Une restructuration doit avoir lieu dans votre service. Vos collaborateurs sont compétents ; ils se sont toujours montrés à la hauteur de la tâche dans le passé. De plus, ils admettent les raisons de cette restructuration des tâches.

- A. 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. Permettre à l'équipe de déterminer ses propres modes de travail ?
- D. Accepter leurs recommandations, mais diriger les opérations ?

4. Les résultats de votre équipe ont baissé récemment. Atteindre les objectifs ne semble pas les concerner. Il faut continuellement leur rappeler les délais à tenir. Déjà, une fois dans le passé, redéfinir les rôles a permis d'améliorer la situation.

- A. les laisser définir leur propre programme ?
- B. Ecouter leurs recommandations, mais faire en sorte que les objectifs soient atteints à tout prix ?
- C. Redéfinir vous-même les objectifs et contrôler attentivement les résultats ?
- D. Permettre au groupe de participer à la définition des objectifs, mais ne pas exercer de pression ?

5. Récemment, on vous a confié la charge d'une unité de travail qui était auparavant dirigée de façon rentable. Votre prédécesseur avait un style directif. Vous désirez maintenir la productivité, mais humaniser un peu les relations de travail.

- A. Convaincre votre nouvelle équipe qu'elle est utile au bon fonctionnement de l'entreprise ?
- B. Insister sur l'importance des délais et des objectifs à tenir ?
- C. Se montrer attentif, mais sans intervenir ?
- D. Proposer à vos collaborateurs de participer aux décisions, mais les contrôler afin que les objectifs soient atteints ?

6. On vous a confié la direction d'une commission de recherche, chargée de faire des propositions précises. Le groupe ne semble pas motivé. L'absentéisme est élevé et les réunions ont tendance à devenir des discussions de salon. Pourtant, les participants ont les compétences nécessaires pour mener à bien la tâche qu'on leur a confiée.

- A. Laisser le groupe faire ce qui lui plaît ?
- B. Accepter les explications du groupe, mais faire en sorte que les objectifs soient respectés ?
- C. Redéfinir les objectifs et surveiller de près les réunions de travail ?
- D. Proposer au groupe une certaine participation dans la redéfinition des objectifs, sans faire pression ?

7. Enfin, les résultats de votre équipe se sont améliorés. Vous avez fait votre possible pour que tous soient conscients des normes et du rôle qu'ils ont à jouer.

- A. Engager un dialogue amical, mais continuer à s'assurer que tous sont conscients des normes et rôle qu'ils ont à jouer ?
- 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 ?

8. Aujourd'hui, votre équipe est incapable de résoudre ce problème toute seule. Normalement, elle se débrouille seule (les relations entre les gens, et les résultats, sont bons, en général).

- A. Entraîner le groupe à résoudre le problème par de bonnes méthodes ?
- B. Les laisser résoudre le problème seuls ?
- C. Prendre des décisions, les remettre sur la voie ?
- D. Encourager l'équipe à élucider ce problème en se montrant disponible pour une aide, si nécessaire ?

9. Vos collaborateurs sont, en général, capables de prendre des responsabilités, mais aujourd'hui ils ne font aucun effort, malgré votre demande.

- A. Leur laisser une certaine participation dans la redéfinition des normes, sans exercer de pression sur eux ?
- B. Redéfinir les normes, en surveiller de très près l'opération ?
- C. Eviter tout affrontement, n'exercer aucune pression ?
- D. Accepter les recommandations du groupe, mais insister pour que les nouvelles normes soient respectées ?

10. Vous venez d'être nommé à une nouvelle fonction. Votre prédécesseur s'occupait assez peu de son équipe qui faisait correctement son travail. Les relations entre eux sont excellentes.

- A. Amener peu à peu vos collaborateurs à travailler dans une ligne bien définie ?
- B. Leur ouvrir une certaine participation aux décisions et valoriser les initiatives utiles ?
- C. Analyser avec eux les résultats du passé et examiner la possibilité d'adopter de nouvelles méthodes ?
- D. Laisser le groupe travailler seul, selon ses habitudes ?

11. Depuis peu, il y a des difficultés internes entre vos collaborateurs. Le groupe dans le passé, a prouvé ses compétences, sans qu'il soit besoin d'intervenir.

- A. proposer une solution à vos collaborateurs, et, éventuellement de nouvelles méthodes de travail ?
- B. Les laisser résoudre leurs problèmes eux-mêmes ?
- C. Reprendre la direction en main et corriger les habitudes défailtantes ?
- D. Etre disponible pour discuter, tout en évitant de dégrader les relations entre vos collaborateurs et vous ?

12. Vous avez fait un effort de compréhension et d'ouverture vis-à-vis de votre équipe. Vos collaborateurs n'y ont pas prêté attention. La qualité de leur travail s'est considérablement dégradée.

- A. Insister sur la mise en œuvre de procédures et la nécessité de faire un travail de bonne qualité ?
- B. Rester disponible pour la discussion, mais sans insistance ?
- C. Au cours d'entretiens avec les collaborateurs, fixer des objectifs partagés ?
- D. Eviter soigneusement toute intervention ?

AUTO- DIAGNOSTIC DU MANAGER

Feuille de résultats

1. Votre style dominant

Chacun de nous a des tendances dominantes, résultat du caractère inné, du système de valeurs privilégié, des formations acquises, du style propre à chaque entreprise...

L'exercice précédent propose un échantillon de 12 situations, illustrant à parts égales, les 4 niveaux d'autonomie des collaborateurs impliqués. Si les quatre types de collaborateurs sont illustrés, à égalité, par leur comportement dans les situations citées, de même les quatre styles de management devraient se trouver, à égalité, dans les décisions que vous avez choisies :

- A1 (autonomie très faible) n° : 4. 6. 12 = S1 (style directif)
- A2 (autonomie faible) n° : 5. 7. 9 = S2 (style persuasif)
- A3 (autonomie modérée) n° : 1. 8. 10 = S3 (style participatif)
- A4 (autonomie forte) n° : 2. 3. 11 = S4 (style déléгатif)

Le tableau ci-après vous permet d'identifier vos dominantes. Encerchez, pour chaque situation, la lettre (A, B, C, D) qui correspond à votre choix. Puis, additionnez par colonne, le nombre de lettres encadrées, et vous obtiendrez probablement des totaux différents en bas du tableau. Le poids comparatifs de ces totaux sont très révélateurs de vos comportements spontanés.

Votre style dominant

Situations	Styles	S 1 Directif	S 2 Persuasif	S 3 Participatif	S 4 Déléгатif
1		A	C	B	D
2		C	B	D	A
3		B	D	A	C
4		C	B	D	A
5		B	D	A	C
6		C	B	D	A
7		D	A	C	B
8		C	A	D	B
9		B	D	A	C
10		A	C	B	D
11		C	A	D	B
12		A	C	B	D
Votre score					
Idéal		3	3	3	3

2. Votre adéquation à la situation

Vous pouvez aussi bien avoir un résultat exact à la grille précédente, tout en ayant une réaction inexacte en chaque circonstance. En effet, il ne suffit pas d'avoir une égale répartition des quatre styles (3-3-3-3), il convient d'avoir coché, dans chaque situation, le comportement le plus adéquat. A la rigueur, on peut considérer que tel autre comportement est acceptable et non catastrophique. Mais, dans certains cas, il est des comportements à éviter à tout prix, sous peine de graves complications à venir.

Appréciation en points à l'adéquation de chaque comportement à la situation présente :

- + **2 points** : excellente attitude (= adéquate)
- + **1 point** : comportement acceptable
- **1 point** : n'améliorera pas la situation
- **2 points** : risque de causer des catastrophes dans le cas présent.

Adéquation à la situation

Situation	Niveau D'autonomie	A	B	C	D
1	A3	-2	+2	-1	+1
2	A4	+2	-1	-2	+1
3	A4	+1	-2	+2	-1
4	A1	-2	+1	+2	-1
5	A2	-1	+1	-2	+2
6	A1	-2	+1	+2	-1
7	A2	+2	-2	+1	-1
8	A3	+1	-1	-2	+2
9	A2	+1	-2	-1	+2
10	A3	-2	+2	-1	+1
11	A4	-1	+2	-2	+1
12	A1	+2	-1	+1	-2
Total colonne					
Total général		points			

Total idéal : + 2 points x 12 = 24 points

Après avoir calculé vos points sur les tableaux de décodage, il est recommandé de relire l'exercice, grille en main, afin de bien identifier par le détail des 12 situations, ventilées sur les quatre niveaux d'autonomie, ainsi que les quatre réponses possibles des managers et leur degré d'adéquation