

TEST : ÊTES-VOUS UN BON MANAGER ?

Vous allez trouver 8 situations dans lesquelles un responsable se voit engagé dans une interaction avec une personne ou un groupe de personnes. À chaque fois, 4 choix s'offrent à lui.



Lisez attentivement (chaque mot compte), réfléchissez à la manière dont vous réagiriez dans une telle situation, puis lisez les 4 propositions et retenez celle qui vous paraît la plus proche de ce que vous feriez vraiment sur le terrain (et non de l'image idéale de ce qu'un responsable doit faire).

CAS 1 : Répondre aux demandes

Vous êtes responsable d'un service fonctionnel qui doit répondre très souvent aux sollicitations des différents responsables de services internes à l'entreprise. Votre nouvelle secrétaire (24 ans) travaille depuis un mois avec vous. C'est son premier poste.

À son arrivée, elle vous est apparue comme une collaboratrice dynamique, intelligente, ayant un bon sens de la relation et du service rendu.

Cependant, de toute évidence, elle ne parvient pas à faire face aux demandes des autres services et à accomplir le travail que vous lui demandez de faire.

Réponse A : Vous passez un long moment à échanger avec elle sur les raisons de ce débordement. Vous cherchez à mieux comprendre pourquoi elle ne parvient pas à faire face aux sollicitations. Vous lui demandez de quoi elle a besoin pour travailler de façon plus sereine.

Réponse B : Vous passez beaucoup de temps à lui expliquer les procédures, les raisons des habitudes et des méthodes employées dans l'entreprise, les particularités psychologiques de certains de ses interlocuteurs, etc. Vous vérifiez qu'elle comprend bien comment son travail s'inscrit dans cet ensemble.

Réponse C : Vous laissez passer quelques semaines et vous évitez de brusquer les choses. Elle est intelligente, elle va s'adapter. Vous en profitez pour expliquer la situation à ceux qui travaillent souvent avec elle au sein du service et en dehors, afin qu'ils se montrent indulgents.

Réponse D : Vous lui expliquez très clairement les missions qu'elle doit accomplir. Vous reprenez une à une ses activités afin de définir précisément les priorités à prendre en compte. Vous examinez avec elle sa charge pour la semaine à venir. Vous lui indiquez les choix à faire dans l'immédiat.

CAS 2 : « 15 % »

Vous êtes responsable d'un département qui comprend plusieurs services. Vous venez de passer 2 heures en réunion avec les autres chefs de département pour préparer le budget de l'année prochaine. Les décisions de la direction générale sont impératives : il faut réduire les coûts de 15 %, par tous les moyens.

Vous saviez qu'il y aurait des mesures dans ce sens, mais 15 % c'est beaucoup ! Vous méditez seul quelques heures, puis vous décidez d'annoncer la nouvelle à vos collaborateurs (responsables fonctionnels et chefs de services opérationnels). Vous savez que beaucoup de ceux-ci vont probablement mal accueillir cette décision et que les discussions risquent d'être difficiles.

Réponse A : Vous convoquez en réunion l'ensemble de vos collaborateurs. Après avoir exposé rapidement la situation et défini l'objectif de la réunion, vous menez une séance de réflexion pour envisager les mesures à prendre au niveau du département. Bien que vous ayez déjà quelques idées sur le sujet, vous laissez vos collaborateurs débattre librement, ce qui ne manque pas de faire un certain chahut, mais après tout la concertation est à ce prix.

Réponse B : Avant de réunir tous vos collaborateurs, vous examinez les mesures possibles de façon précise et vous les consolidez dans un plan qui tient compte des différents impératifs du moment. Dès le début de la réunion, vous présentez ce plan avec un échéancier de mise en œuvre. Vous le commentez en répondant aux questions et vous fixez à chacun un rendez-vous individuel pour la mise en œuvre.

Réponse C : Vous convoquez rapidement en réunion l'ensemble de vos collaborateurs. Vous leur exposez les décisions prises, en prenant soin de consacrer une heure à développer la situation économique de l'entreprise et expliquer la nécessité des mesures envisagées. Vous répondez à leurs questions de sorte qu'ils comprennent bien que ce changement soit impératif. Vous présentez vos propositions quant aux mesures à mettre en œuvre tout en restant ouverts aux suggestions et idées qui vous sont dites. En fin de réunion, vous remerciez chacun pour sa participation et assurez que vous en tiendrez compte le plus possible lors de l'élaboration du plan définitif.

Réponse D : Vous mettez le sujet à l'ordre du jour de la prochaine réunion de service. Rapidement, vous expliquez la situation et les objectifs à atteindre. Vous demandez que chacun à son niveau mette en œuvre un plan pour la réduction des coûts se coordonnant avec les autres. Il est inutile de se lancer dans une discussion stérile, mieux vaut aller droit au but, chacun est suffisamment autonome pour le comprendre.

CAS 3 : Les terminaux portables

Vous dirigez un secteur commercial dans une grande entreprise. Les résultats sont bons, grâce à un engagement personnel réel de la plupart des membres de votre équipe. Vous souhaitez mettre en place une nouvelle organisation informatique qui permette aux vendeurs d'utiliser des terminaux portables et de saisir directement les informations sur le terrain.

Vous avez déjà évoqué cette question en réunion avec l'ensemble des personnes concernées, et vous avez pu constater que l'accueil de ces idées était bon, bien que la connaissance technique du système échappe à la plupart d'entre elles peu habituées à l'utilisation du matériel informatique.

Réponse A : Vous analysez soigneusement les matériels avec spécialistes informaticiens de la société, et vous en parlez avec quelques personnes avant de définir la mise en œuvre. Grâce à votre intervention efficace auprès du siège, les terminaux vont être installés dans quelques semaines. Une formation des utilisateurs est déjà planifiée en priorité.

Réponse B : Lors de la réunion de service suivante, vous proposez à vos vendeurs de créer un groupe de travail chargé de définir leurs besoins exacts pour utiliser de façon optimale le nouveau matériel. Pour leur faciliter la tâche, vous leur indiquez les personnes des services centraux de l'informatique qui peuvent les aider concrètement sur ce sujet et que vous avez préalablement prévenues. Vous vous mettez d'accord sur la date de présentation des résultats du groupe.

Réponse C : Vous créez un groupe de travail comprenant des vendeurs et des informaticiens. Vous aidez ensuite le groupe à mettre en rapport les besoins des uns avec les propositions des autres. Vous vous retirez progressivement pour laisser ce groupe mettre en œuvre le système. Vous intervenez aux dates-clés de l'opération ou en cas de difficultés.

Réponse D : Vous organisez un séminaire de réflexion sur les nouveaux moyens informatiques réunissant les vendeurs et les informaticiens. Vous en profitez pour annoncer votre projet en développant tous les avantages du système. Vous répondez aux questions avec l'aide des spécialistes et d'un collègue chenu d'une autre région dans laquelle votre système a été implanté avec succès. À la fin de la réunion, vous annoncez que vous piloterez personnellement un groupe de travail chargé d'émettre rapidement des propositions de mise en œuvre.

CAS 4 : Un projet ambitieux

Cet ingénieur d'étude (30 ans) est arrivé depuis 2 ans dans votre service. Vous lui avez confié des activités variées qu'il a toujours accomplies avec sérieux et efficacité, mais avec des méthodes qui vous ont surpris, bien que vous en reconnaissiez après coup la validité.

Vous avez eu à plusieurs reprises l'occasion de vérifier qu'il travaillait en bonne intelligence avec ses collègues et qu'il était très apprécié pour ses compétences, sa disponibilité et son engagement.

Il vous a proposé une idée qui conduit à réaliser un projet assez ambitieux dont la réussite serait importante pour l'ensemble du service. Après mûre réflexion, vous avez décidé de lui confier la conduite du projet.

Réponse A : Vous consacrez du temps à lui expliquer les méthodes à mettre en œuvre pour conduire ce projet. Vous organisez ensuite pour lui des rencontres régulières avec un ingénieur plus ancien, qui pourra le conseiller aux moments-clés. Vous vous réservez le droit d'intervenir lors des phases les plus délicates.

Réponse B : Pour éviter toute dérive, vous avez mis par écrit les protocoles de travail et défini les moments où vous ferez le point sur l'avancement du projet. Vous planifiez des rencontres régulières avec votre collaborateur pour examiner la manière dont il conduit les opérations.

Réponse C : Vous échangez sur le projet avec votre collaborateur, puis vous lui demandez de vous exposer la manière dont il compte s'organiser pour le mener à bien. Vous négociez des aménagements, puis vous lui confiez le suivi de l'opération, en précisant des moments de rencontre et d'échange pour faire le point.

Réponse D : Vous lui présentez le projet dans son ensemble. Vous vous mettez d'accord sur les grandes étapes et les moyens disponibles, sans rentrer dans la technique. Vous convenez également de la date de fin de projet. Avant de vous quitter, vous lui rappelez que vous restez disponible pour toute question qu'il aurait besoin de vous soumettre pendant le déroulement du projet.

CAS 5 : La troisième réunion

Vous venez d'être nommé responsable d'un groupe de travail composé de personnes provenant de différents services. La tâche de ce groupe est de proposer à la direction du département des mesures pour simplifier les procédures administratives et les circuits d'information. Vous ne possédez pas d'autorité hiérarchique directe sur les participants.

Dès les premières réunions, l'ordre du jour ne peut être respecté. Certains de vos collègues monopolisent la parole, d'autres s'égarent dans des conversations sans rapport avec l'objet du travail ou profitent de la réunion pour traiter des affaires personnelles. L'absentéisme s'accroît. En aparté, un de vos amis vous fait remarquer que « certains pourraient avoir intérêt à ce que le travail de ce groupe n'aboutisse pas... » Vous abordez aujourd'hui la troisième réunion.

Réponse A : Vous demandez aux participants leurs points de vue sur l'évolution de la situation, afin de construire avec eux un nouveau plan de travail.

Réponse B : Vous démarrez la séance en rappelant les objectifs du projet, l'engagement de la direction dans cette opération, et les maigres résultats atteints. Vous poursuivez en expliquant (sans entrer dans les détails) comment il convient de travailler à partir de maintenant. Vous sollicitez les réactions des participants et vous répondez à leurs questions pour construire un nouveau plan de travail.

Réponse C : Vous annoncez la situation en posant clairement le problème auprès des participants, puis vous redéfinissez les objectifs du groupe et les méthodes de travail. Vous vous assurez que tous les ont perçus et y adhèrent, vous répondez aux questions éventuelles, puis vous engagez une réunion au cours de laquelle vous êtes très attentif aux respects des horaires et des thèmes de travail.

Réponse D : Mentionner ce problème serait lui donner trop d'importance, vous poursuivez la séance selon l'ordre du jour normal. Mais vous faites comprendre par votre attitude que vous attendez des résultats de la réunion d'aujourd'hui.

CAS 6 : Un jeune collaborateur

Ce collaborateur (25 ans) est dans votre service depuis 3 mois, après 2 ans passés dans une autre entreprise. Il doit beaucoup apprendre, car son travail est très différent de ce qu'il connaissait avant. Il doit aussi s'adapter à ses collègues de travail, avec lesquels les relations sont pour l'instant satisfaisantes. Actuellement, il ne manifeste pas assez d'initiatives et semble manquer de confiance en lui, mais vous êtes convaincu qu'il possède un certain potentiel.

Réponse A : Vous lui confiez des projets difficiles qui lui permettent de révéler ses possibilités et de les faire connaître à ses collègues. Vous évitez d'être trop présent pour ne pas l'influencer. Il doit s'affirmer par lui-même.

Réponse B : Vous consacrez du temps à lui réexpliquer les points-clés du service, des méthodes de travail, des spécificités de son nouveau métier. Vous vous assurez qu'il a bien compris son rôle, ses responsabilités ainsi que vos attentes vis-à-vis de son comportement. Vous analysez son activité passée en insistant sur ses réussites et en valorisant ses initiatives.

Réponse C : Vous établissez un plan de travail qui lui permette une prise de responsabilités progressives et constantes. Vous lui présentez ce plan dans le détail, ainsi que les moyens que vous avez définis pour qu'il développe ses compétences. En particulier, vous l'avez inscrit à plusieurs séminaires de formation.

Réponse D : Vous le rencontrez pour faire le point sur ses attentes, ses motivations. Vous lui demandez ce qu'il pense de ces trois premiers mois passés dans votre service. Après quelques échanges, vous établissez un plan de développement sur les six mois à venir.

CAS 7 : L'influence du climat ?

M... est le meilleur ingénieur technico-commercial de votre équipe. Ses excellents résultats au cours des dernières années vous ont incité à lui confier la responsabilité d'un groupe qui travaille à l'étranger.

Depuis quelques semaines, les tableaux de bord montrent cependant une baisse des ventes. C'est aussi le cas de deux autres directions commerciales (sur 12), mais la baisse dans la région de M... est la plus forte. Par ailleurs, des rumeurs vous sont parvenues à propos de dissensions au sein de son équipe.

Réponse A : Vous savez que M... a reçu le tableau comparatif des résultats des différents secteurs, sur lequel se trouve mentionnée clairement la baisse de performances, comparée à celle des autres secteurs. Vous attendez qu'il vous contacte, ce qu'il ne manquera pas de faire, pour vous expliquer ce qui se passe et vous indiquer les mesures qu'il a prises pour redresser la situation.

Réponse B : Vous convoquez une réunion exceptionnelle de l'ensemble des directions commerciales locales. Vous présentez les résultats et vous demandez aux secteurs qui ont les plus basses performances de vous présenter un plan d'action pour une amélioration rapide des résultats.

Réponse C : Vous téléphonez immédiatement à M... pour lui annoncer que ses résultats sont très inférieurs aux attentes. Vous convenez avec lui de la date à laquelle vous pouvez venir travailler avec lui et son équipe. Vous désirez les aider à définir leur nouveau plan d'action et montrer votre engagement vis-à-vis d'eux.

Réponse D : Vous téléphonez à M... pour lui annoncer personnellement la baisse de performance et situer ses résultats par rapport à ses collègues. Vous insistez sur le respect des quotas, la nécessité d'atteindre les objectifs, l'engagement mutuel de l'ensemble des technico-commerciaux et votre propre déception. Vous lui demandez de vous adresser sous huitaine son plan d'action de redressement.

CAS 8 : Une crise

Vous participez à un groupe qualité qui se réunit une fois par mois depuis un an. Vous êtes un ami personnel de l'animateur de ce groupe.

Après une période de formation et d'apprentissage du travail en commun, ce groupe a obtenu assez vite de bons résultats. Ses membres ont intégré les méthodes et l'esprit du

travail, et développé entre eux des relations très cordiales, parfois chaleureuses. La réputation du groupe à l'extérieur est excellente

Au cours des dernières séances, vous avez cependant constaté un léger relâchement dans le travail et quelques difficultés relationnelles. Certaines plaisanteries ont paru un peu blessantes, et deux membres du groupe ont des points de vue divergents quant à la méthode de travail.

Au cours d'une conversation, votre ami vous confesse ses incertitudes quant à la conduite de ce groupe

Réponse A : Vous lui conseillez de ne pas intervenir dans l'immédiat. Depuis un an, le groupe a connu d'autres crises et trouvera bien lui-même les moyens de surmonter celle-là. Mais, cependant, il doit rester vigilant.

Réponse B : Vous lui conseillez de réagir rapidement et fermement pour éviter les dérives verbales et remettre le groupe sur la bonne voie en ce qui concerne les objectifs et les méthodes de travail collectives.

Réponse C : Vous insistez auprès de lui sur la nécessité, pour remotiver les personnes, de donner les résultats obtenus par d'autres groupes semblables et d'expliquer l'importance d'adopter de nouveaux comportements. Il doit ensuite proposer de nouveaux objectifs au groupe, répondre à quelques questions et remettre tout le monde au travail.

Réponse D : Vous lui conseillez de poser clairement le problème en réunion, et d'examiner avec les participants s'il y a lieu de se doter de nouveaux objectifs de travail, de changer les méthodes, voire de redéfinir les règles du jeu.

Résultats : Les dominantes, analyse des styles mixtes

Entourez dans chaque ligne la réponse que vous avez choisie pour chaque cas. Additionnez, colonne par colonne, le nombre de réponses entourées pour chaque style.

Le total doit faire 8.

| Styles/Cas | M1 | M2 | M3 | M4 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Cas n° 1 | D | B | A | C |
| Cas n° 2 | B | C | A | D |
| Cas n° 3 | A | D | C | B |
| Cas n° 4 | B | A | C | D |
| Cas n° 5 | C | B | A | D |
| Cas n° 6 | C | B | D | A |
| Cas n° 7 | D | B | C | A |
| Cas n° 8 | B | C | D | A |
| Votre total par style | M1 = | M2 = | M3 = | M4 = |

Inscrivez au centre votre score en chiffre :

| | | | |
|----|------------|------------|----|
| M2 | M2 | M3 | M3 |
| M2 | Score M2 = | Score M3 = | M3 |
| M1 | Score M1 = | Score M4 = | M4 |
| M1 | M1 | M4 | M4 |

A. Les secteurs « voisins »

La dominante M2/M3 : c'est le style le plus fréquent et son efficacité est bonne dans les grandes entreprises lorsque la complexité des relations exige beaucoup de diplomatie et de sens du contact.

Les managers qui ont cette dominante sont très relationnels, c'est-à-dire qu'ils aiment s'exprimer et permettre aux autres de le faire. Ils sont rarement neutres, absents, et on les voit souvent en réunion écouter, dialoguer, négocier, expliquer, convaincre.

Leurs points faibles : lorsqu'il faut intervenir de façon strictement organisationnelle (M1), ou rester en arrière du front et laisser leurs collaborateurs faire par eux - même (M4)

La dominante M1/M2 : très positive lorsqu'il faut initialiser des projets, former des collaborateurs nouveaux, rester proche du terrain. Elle se révèle efficace dans les secteurs où les activités sont très structurées comme certaines unités de production.

Elle se rencontre fréquemment chez les professionnels (techniciens, ingénieurs, vendeurs, mais aussi médecins, publicitaires...) qui encadrent d'autres professionnels en continuant à exercer leur métier initial par goût personnel.

Leurs points faibles : ils limitent considérablement l'initiative des collaborateurs ou des groupes qui attendent plus de participation et de responsabilités. Ils engendrent de ce fait des conflits avec collaborateurs hautement qualifiés.

La dominante M3/M4 : c'est la plus rare. On la rencontre le plus souvent loin du terrain, dans les états-majors et les « staffs », lorsqu'il faut analyser, concevoir, planifier et évaluer à moyen et long terme.

Les managers qui ont cette dominance sont très à l'aise pour diriger une équipe de professionnels compétents (des consultants, des vendeurs, des acheteurs...) auxquels ils fixent des objectifs sur de longues périodes.

Leurs points faibles : lorsqu'il faut commander, organiser, structurer des activités et revenir vers des styles plus organisationnels M1/M2

B. Les secteurs « croisés »

La dominante M1/M3 : se rencontre souvent chez les managers qui ont une vision très tranchée des compétences et des talents de leurs collaborateurs. Les plus compétents méritent alors d'être managés en M3, les autres bénéficieront d'un traitement M1. Ces choix peuvent d'ailleurs être très adaptés aux besoins de leurs collaborateurs ou groupe, mais posent le problème du développement de ceux qui appartiennent à la catégorie des « moins capables », et qui tireraient un grand profit d'un style M2 pédagogique et persuasif.

Une autre forme sous laquelle cette dominance se manifeste est l'alternance, chez le manager de phases M3 (le dialogue est ouvert) et de phase M1 (voilà les consignes pour le mois prochain), qui donne aux collaborateurs l'impression que le manager oscille entre l'idéal de la participation et les contraintes du moment.

La dominante M1/M4 : c'est la moins relationnelle de toutes. Les secteurs ne sont pas vraiment croisés, mais sont séparés par les deux cases M2 et M3. Les managers qui ont ce profil très accentué sont très adaptés aux situations de crises dans lesquelles il faut être à la fois très organisationnel et très délégatif. Cette dominante est très « économique » sur le plan des contacts humains, et peut être efficace à court terme, mais rarement à moyen et long

terme, car il manque alors tous les aspects relationnels, ce qui provoque très vite des insatisfactions : « on ne nous consulte pas », « on ne nous écoute pas », etc.

Certains managers ont aussi ce profil peu accentué, et rejoignent alors la catégorie précédente. Ils font une séparation entre les personnes compétentes à qui l'on peut faire confiance (M4) et celles qui ne le sont pas, et qui doivent être suivies de très près (M1). Là aussi, le risque est grand de ne pas développer la compétence de ces derniers à l'aide des styles intermédiaires M2 et M3.

La dominante M2/M4 : elle marque le manque de participation, de négociation, de transaction. Le manager propose, mobilise, persuade (M2) puis disparaît (M4). Quand il intervient, c'est pour recentrer sur ses idées, ses vues, ou les objectifs de l'entreprise. Il ne crée pas de partenariat entre lui et son collaborateur, donc pas assez de connaissance et confiance mutuelles, ce qui parasite la délégation. Ce style appelle fortement le développement de la case M3.

La « dominante » Idéale...

... est, bien sûr, M1/M2/M3/M4, c'est-à-dire l'absence de dominante, qui manifeste la capacité de jouer de tous les styles de management lorsque la situation commande de le faire. Ceci suppose, bien entendu, que l'on adopte le style le plus approprié aux situations.

Pour cela, un deuxième dépouillement permet d'évaluer votre capacité d'adaptation à l'aide d'un score qui sanctionne la plus ou moins grande distance par rapport aux réponses efficaces pour chacun des 8 cas présentés.

Réponses : Êtes-vous un bon manager ?

1. Quelques indications sur l'autonomie des groupes.

Pour permettre un dépouillement clair des situations de management de groupes, présentées dans ce questionnaire, nous souhaitons donner trois indications :

1. L'autonomie d'un groupe se définit dans le cadre d'une mission ou d'un objectif attribués à ce groupe, comme la somme de la compétence et de la motivation de celui-ci.
2. La compétence et la motivation sont définies par rapport à la capacité et à la volonté de travailler en commun dans le sens de la mission.
3. L'autonomie du groupe n'est pas la somme de celles des individus qui le composent. Un ensemble d'experts puissamment motivés peuvent échouer dans une mission collective, faute d'avoir une volonté suffisante de travailler en commun.

2. Analyse des réponses au questionnaire.

Cas n°1.

On aura reconnu dans ce cas une situation proche de celle qui nous a servi à exposer le cycle progressif. Il s'agit d'une personne débutante, avec une autonomie faible.

Les styles efficaces sont à l'évidence le M1 (réponse D), qui permet une bonne définition des priorités et des missions, et le M2 (réponse B), qui permet de situer le poste par rapport à l'environnement. Il semble que le manager n'ait pas expliqué assez précisément ce qui était à faire, ou qu'il soit allé trop vite vers des styles élevés. Il faut donc faire machine arrière, et dans l'immédiat, le M1 et probablement le plus efficace, suivi d'un passage en M2 dès que possible. Le M3 (réponse A), et le M4 (réponse C) sont nettement prématurés et risquent de démotiver une collaboratrice qui attend avant tout des explications et une formation structurante.

Cas n 2.

Il s'agit ici d'annoncer une décision difficile face à un groupe qui aura probablement des réactions vives. Les membres de ce groupe sont eux-mêmes managers.

Deux solutions inefficaces : M1 (réponse B) et M4 (réponse D). Dans le premier cas, le manager ne laisse aucun espace de liberté et d'initiative à son groupe. Dans le deuxième, il individualise la question et demande à chacun « d'être autonome ».

Deux solutions efficaces : M2 (réponse C), qui est ici un M2 explicatif et persuasif pour expliquer des mesures qui sont déjà décidées et consultatives, quant à la manière de réaliser ce qui est demandé. La solution M3 (réponse A) est elle aussi efficace, bien que plus risquée, compte tenu du mauvais accueil qui peut être fait aux mesures annoncées.

Cas n°3.

Le cas n° 3 est celui d'une équipe dont les membres sont personnellement engagés dans le travail, et qui accueille favorablement une nouvelle organisation (stade de l'association M3). La seule réserve porte ici sur les connaissances techniques dans le domaine pour que le groupe ait la compétence à gérer complètement le projet par lui-même. Les styles M3 (réponse C), ou M4 (réponse B) sont ici efficaces, avec une préférence pour le M3, au moment de la définition du système (qui a besoin de correspondre au besoin du manager), et le M4 pour la mise en œuvre (qu'il vaut mieux déléguer au groupe). Les styles M1 (réponse A) et M2 (réponse D) réduiraient l'autonomie du groupe.

Cas n°4.

Le collaborateur présenté dans ce cas est compétent et motivé. Ses rapports avec l'environnement de travail sont bons, et une opportunité se présente de lui confier une mission importante. C'est donc le style M4 (réponse D), qui est approprié. Les craintes sont ici chez le manager, qui ne sait pas comment cette personne va s'y prendre pour mener le projet à bien. Le style M3 (réponse C) aurait pour vertu de permettre au manager de diminuer ses craintes en examinant la manière dont procède le collaborateur. Il est efficace, à condition de passer ensuite dans le M4. Les réponses B (M1) et A (M2) sont des régressions par rapport à l'autonomie de la personne (écueil n° 1 « c'est moi le chef »).

Cas n°5.

Dans ce cas, vous avez la responsabilité non hiérarchique d'un groupe de travail qui doit proposer des solutions de développement (ce qui exige une autonomie supérieure à la moyenne : A3 ou A4). Le groupe ne semble ni compétent pour mener à bien cette tâche, ni particulièrement motivé : son autonomie est très faible. Les meilleures attitudes sont dans l'immédiat organisationnelles (M1, réponse C, ou M, réponse B), car ce groupe a besoin de directives et de présence personnelle de la part de son leader. Rappeler les objectifs, redéfinir les méthodes, engager le groupe à travailler sont ici caractéristiques d'un cycle régressif qui gagne à être mené au plus bas (M) puis à remonter aussi vite que possible vers les M2/M3. Des comportements trop relationnels (M3, réponse A) ou trop délégatifs (M4, réponse D) conduiraient à un éclatement en factions opposées et probablement à une dévalorisation du leader pour manque de fermeté.

Cas n°6.

Il s'agit là d'un cycle progressif pour un collaborateur qui est peu compétent et manque de confiance en lui. La nuance par rapport au cas n° 1 est que vous avez détecté un certain potentiel qui incline à préconiser un style plus relationnel (M2, réponse B) pour mieux amorcer un passage vers l'association M3). La réponse D (M3) est efficace, mais peut-être un peu prématurée (un entretien permettrait de le savoir très vite). Quant aux réponses C (M1) et A (M4), elles sont démotivantes, car limitatives pour l'autonomie (M1) ou trop prématurés (M4).

Cas n°7.

Ce cas est développé dans le chapitre sur les cycles régressifs. L'attitude la plus efficace est la M3 (réponse C). Et éventuellement, à court terme, la M4 (réponse A). Les attitudes M1 (réponse D), et M2 (réponse B) sont trop régressives dans l'immédiat.

Cas n°8.

Le manager est ici responsable d'un groupe qui a acquis une compétence et une motivation sérieuses. La réputation est bonne. Ce groupe rencontre un problème ponctuel. L'incertitude est à nouveau chez le manager : faut-il ou non intervenir ? Les attitudes M1 (réponse B) et M2 (réponse C) sont à l'évidence trop régressives.

Restent deux possibilités : une intervention M3 (réponse D), ou une attente en M4 (réponse A). Cette dernière solution est probablement la meilleure à court terme. Si le groupe ne réussit pas à surmonter la crise, l'intervention en M3 sera, bien sûr, nécessaire. Ces deux attitudes sont donc efficaces.