

# Style de leadership et culture d'équipe

\*\*\*\*

Imaginez que vous vous trouvez dans chacune des douze situations ci-après.

Dans chaque situation, vous avez le choix entre quatre décisions.

Après avoir lu les textes attentivement, entourez d'un cercle la lettre correspondant à la décision **que vous prendriez si vous étiez dans les circonstances décrites**, étant entendu que vous ne pouvez prendre qu'une décision.

**1 - Vous êtes responsable d'une nouvelle équipe. Vous en avez rencontré tous les membres et ils vous sont réceptifs. Leur compétence et performance présentent de nombreuses lacunes.**

- A/•** Pour chacun, vous précisez sa zone de responsabilité, les procédures adéquates et les délais. Vous lui demandez fermement de les respecter et obtenez son accord.
- B/•** Vous réunissez le groupe pour rétablir leur motivation. Vous reconnaissez les capacités et la qualité de chacun et faites appel à leur esprit d'équipe.
- C/•** Vous effectuez, avec chacun de vos collaborateurs, une analyse détaillée de ses résultats personnels et puis vous renégociez avec lui des objectifs et des délais réalistes.
- D/•** Vous ne voulez pas intervenir formellement mais quand même... vous faites indirectement savoir que vous vous attendez à un réveil rapide qui leur permettra peut-être de sauver les meubles.

**2 - Le leader précédent menait sans doute bien sa barque, puisque votre nouveau département est en fait relativement efficace. Vous pensez qu'il serait toutefois utile de maintenir la situation productive et, simultanément, de développer un environnement de travail plus motivant.**

- A/•** Vous engagez des dialogues individuels avec chacun pour le féliciter pour ses résultats et vous informez régulièrement l'équipe des progrès collectifs mesurables.
- B/•** Vous décidez de ne pas intervenir pour plutôt investir votre temps dans une recherche créative de nouvelles astuces de rentabilité, et vous participez aux réunions pour proposer vos idées et susciter des réactions.
- C/•** Lors d'une réunion, vous déclarez votre satisfaction d'appartenir à une équipe d'une telle qualité et votre certitude que chacun continuera à s'investir pour le bien commun.
- D/•** Vous soulignez à chacun les progrès réalisés. Vous rappelez l'importance des délais et de la tâche à accomplir.

**3 - Les compétences individuelles et les performances du groupe sont enfin bonnes, mais certains membres sembleraient avoir quelques difficultés à résoudre des problèmes interpersonnels.**

- A/•** Vous proposez et organisez une réunion de résolution de problèmes, vous veillez à ce que tous participent et vous vous assurez que le travail reste centré sur les objectifs définis.
- B/•** Dans l'ensemble, vous trouvez que l'équipe "tourne plutôt bien" et qu'elle saura résoudre ses problèmes relationnels. Au besoin, si ça tourne mal, vous proposerez quelques options.
- C/•** Avec l'accord de vos collaborateurs, vous prenez les mesures correctives destinées à assurer les résultats.
- D/•** En réunion, vous félicitez l'ensemble de vos collaborateurs pour leur bon esprit d'équipe et les encouragez à mieux s'entendre, puis vous affichez votre disponibilité pour répondre à leurs éventuels besoins.

**4 - L'équipe comprend bien et accepte les avantages d'une modification de procédure qui doit être mise en oeuvre dans son secteur d'activité. De plus, le climat et les résultats sont excellents.**

**A/•** Vous provoquez une réunion pour conserver le bon climat et encourager l'acceptation du changement.

**B/•** Vous soulignez l'importance de ce changement et annoncez que vous en surveillerez la mise en oeuvre et le suivi.

**C/•** L'équipe déterminera sûrement sa façon de mettre en oeuvre les changements nécessaires, donc vous vous centrez sur d'autres sujets plus stratégiques.

**D/•** Au cours d'entretiens individuels, vous demandez à chacun de vos collaborateurs de réfléchir aux implications de cette modification afin de vous faire part de leurs suggestions.

**5 - Votre équipe vient d'être désignée pour piloter un nouveau projet ambitieux. Vous ne la trouvez pas vraiment à la hauteur de la tâche. Les résultats récents sont moins bons. Les délais ne sont plus respectés.**

**A/•** Vous considérez que votre équipe se redressera d'elle même. Vous avez d'autres priorités et l'urgence de ce nouveau projet ne manquera pas de les réveiller.

**B/•** Vous recevez chacun de vos collaborateurs pour re-clarifier ses fonctions et responsabilités personnelles, puis, au cours d'une réunion de travail en équipe vous bâtissez avec l'ensemble une procédure détaillée de suivi du nouveau projet.

**C/•** Vous convoquez chacun de vos collaborateurs pour reprendre la situation en main. Vous lui précisez sa zone de responsabilité et ses objectifs dans le nouveau projet. Vous en surveillez la mise en oeuvre.

**D/•** En réunion, vous partagez avec votre équipe votre inquiétude par rapport à l'ambiance, puis vous leur proposez de s'engager à faire du nouveau projet une vraie réussite collective.

**6 - Comme chacun a bien compris son rôle personnel et l'importance des standards de qualité, la performance de votre équipe s'est améliorée. En conséquence, vous voulez les suivre pour confirmer ces progrès.**

**A/•** Vous reconnaissez les mérites et la contribution de chacun et vous organisez un séminaire de motivation pour que le groupe « se soude » et que chacun s'y sente bien à sa place.

**B/•** En attendant de confirmer le bon fonctionnement de l'équipe, vous insistez sur l'importance des tâches à accomplir et des délais à respecter.

**C/•** De façon informelle, vous modulez vos interventions en fonction des réactions et besoins de chacun et face aux aléas quotidiens.

**D/•** Vous commencez à associer chacun aux décisions qui le concerne à titre personnel et vous mettez au point, en groupe, une procédure collective de suivi des résultats par rapport aux objectifs.

**7 - Vous envisagez quelques modifications dans la structure de votre équipe. Les membres du groupe ont fait des suggestions positives concernant ces changements et l'ensemble a démontré une bonne capacité d'adaptation.**

- A/•** Vous tenez compte des suggestions, vous définissez les modifications de postes, et vous en supervisez la mise en oeuvre.
- B/•** Vous vous assurez de l'adhésion de l'ensemble du groupe aux changements et vous les réunissez régulièrement pour qu'ils organisent sa mise en oeuvre.
- C/•** Vous tenez compte, objectivement, des propositions concrètes qui vous sont et seront suggérées tout en assurant la cohérence d'ensemble de l'action.
- D/•** Lorsque possible, vous participez activement aux réunions d'équipe et leur donnez spontanément toutes vos idées concernant leur suivi des modifications.

**8 - La performance technique du groupe et les relations interpersonnelles sont excellentes.**

- A/•** Enfin ! Vous laissez votre équipe tranquille sachant que chacun est bien engagé, et vous vous centrez sur le développement de nouvelles opportunités
- B/•** Vous réunissez votre groupe et, les ayant félicité individuellement pour leurs performances, vous les associez à une recherche collective d'augmentation d'efficacité et de profitabilité.
- C/•** Vous donnez les instructions nécessaires pour la mise en oeuvre de nouvelles techniques de production jugées plus performantes à long terme.
- D/•** Lors d'une réunion, 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 aussi performant.

**9 - Votre supérieur vous a chargé de diriger un comité d'étude et de développement. Ce groupe ne voit pas clairement ses objectifs. L'absentéisme aux sessions est élevé et les réunions ont pris un caractère mondain.**

- A/•** Vous faites monter du thé et des petits fours et vous dites au comité que si tout le monde à l'air de se désintéresser de la chose, autant que l'on passe un bon moment ensemble avant le naufrage ! Cette approche paradoxale va les réveiller, vous en êtes sûr.
- B/•** Vous faites, par note individuelle à chacun des membres du comité, un descriptif détaillé de la situation assorti de vos réflexions puis vous les réunissez pour mettre en oeuvre une nouvelle procédure de travail plus efficace.
- C/•** Vous rappelez le comité à l'ordre. Vous donnez à chacun de ses membres des objectifs et des délais précis. Vous les suivez quotidiennement.
- D/•** Afin de préparer la réunion suivante et pour repartir du bon pied, vous profitez de rencontres occasionnelles pour manifester votre inquiétude et faire appel à leur esprit d'équipe.

**10 - Vos collaborateurs savent assumer leur responsabilités mais ne semblent pas prêts à adhérer à vos récentes redéfinitions de fonctions plus centrées sur leur travail en équipe.**

- A/• Vous leur montrez que vous êtes conscient de leur inquiétude face aux récentes redéfinitions de fonction et vous les impliquez collectivement dans sa mise en oeuvre afin que chacun s'y sente à l'aise.
- B/• Vous réaffirmez votre position. Vous donnez des instructions claires et obtenez de chacun l'engagement de mise en application.
- C/• Vous surprenez toute l'équipe, pour les recentrer et les aider à s'engager, avec de nouveaux objectifs a la fois motivants et urgents.
- D/• Vous expliquez dans le détail la nécessité du changement, recueillez et prenez en compte les suggestions de chacun pour ensuite veiller à l'application précise des nouvelles définitions.

**11 - En apparence, votre équipe semble bien travailler, et elle vient de recevoir de nouveaux objectifs plus ambitieux, mais les relations interpersonnelles semblent un peu distantes.**

- A/• Afin de faire face aux nouveaux objectifs vous prenez les mesures nécessaires pour mettre en oeuvre de meilleures méthodes de travail.
- B/• Lors de réunions régulières, vous associez l'ensemble de vos collaborateurs, leur accordez plus d'attention et soutenez toutes leurs initiatives.
- C/• Vous analysez avec chacun son niveau de performances et sa motivation, puis vous étudiez avec l'équipe l'utilité d'adopter de nouvelles méthodes de travail.
- D/• Pour le moment, il n'y a aucune raison d'intervenir, alors vous déléguez et faites confiance au groupe en laissant venir les éventuelles difficultés.

**12 - Votre équipe a prouvé sa capacité à résoudre ses problèmes, chacun est compétent à son poste, et l'ensemble maintient une excellente ambiance. Cela dit, des informations indirectes évoquent d'éventuelles difficultés.**

- A/• Vous menez une enquête auprès de chacun de vos collaborateurs pour bien cerner leurs éventuelles difficultés puis, ensemble, vous étudiez les solutions les plus appropriées et centrées sur leur performance.
- B/• Vous veillez au grain mais vous les laissez se débrouiller. Vu leur maturité, c'est pour vous l'occasion rêvée de déléguer et de vous centrer sur d'autres priorités.
- C/• Vous prenez rapidement les mesures nécessaires pour rétablir la situation. Vous donnez de nouvelles instructions et obtenez l'accord du groupe.
- D/• Sans vous formaliser, vous leur faites part des informations que vous avez entendues, et vous leur faites confiance. Après tout, dans le passé, ils ont très bien su se débrouiller.

## Comment repérer mon style de leadership

Dans le tableau "VOTRE STYLE" et le tableau "ADEQUATION", entourer d'un cercle la lettre qui correspond à l'option que vous avez choisie pour chaque situation.

Faire le total des cercles dans chaque colonne et inscrire ces totaux dans les cases réservées à cet effet.

Multipliez les totaux des colonnes a, b, c, et d (tableau « adéquation ») et inscrivez les résultats dans les cases prévues, puis faites le total des quatre résultats.

<b>VOTRE STYLE</b>				
	1	2	3	4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Colonnes	1	2	3	4
Total :				

<b>ADEQUATION de VOTRE STYLE à la SITUATION</b>				
	a	b	c	d
D	B	C	A	
B	D	C	A	
C	B	A	D	
B	D	A	C	
A	D	B	C	
C	A	B	D	
A	C	D	B	
C	B	D	A	
A	D	B	C	
B	C	A	D	
A	C	D	B	
C	A	D	B	
	a	b	c	d

Multiplier par					
	-2	-1	+1	+2	<b>TOTAL</b>

## Analyse des déplacements

<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(D)</td> <td style="padding: 5px;">A</td> <td rowspan="2" style="padding: 0 10px;">3</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">B</td> <td style="padding: 5px;">C</td> </tr> </table>	(D)	A	3	B	C		<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">C</td> <td style="padding: 5px;">(A)</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">B</td> <td style="padding: 5px;">D</td> </tr> </table>	2	C	(A)		B	D			
(D)	A	3														
B	C															
2	C	(A)														
	B	D														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(B)</td> <td style="padding: 5px;">C</td> <td rowspan="2" style="padding: 0 10px;">7</td> <td style="padding: 0 10px;">-----</td> <td style="padding: 0 10px;">-----</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">D</td> <td style="padding: 5px;">A</td> </tr> </table>	(B)	C	7	-----	-----	D	A		<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">6</td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">A</td> <td style="padding: 5px;">(D)</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">C</td> <td style="padding: 5px;">B</td> </tr> </table>	6	A	(D)		C	B	
(B)	C	7		-----	-----											
D	A															
6	A	(D)														
	C	B														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(B)</td> <td style="padding: 5px;">C</td> <td rowspan="2" style="padding: 0 10px;">11</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">D</td> <td style="padding: 5px;">A</td> </tr> </table>	(B)	C	11			D	A	<b>Participatif</b>	<b>Informatif</b>	<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">10</td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">A</td> <td style="padding: 5px;">(D)</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">C</td> <td style="padding: 5px;">B</td> </tr> </table>	10	A	(D)		C	B
(B)	C	11														
D	A															
10	A	(D)														
	C	B														
		<hr style="border: 1px solid black;"/>														
		<b>Déléгатif</b>	<b>Directif</b>													
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">A<sub>1</sub></td> <td style="padding: 5px;">D</td> <td rowspan="2" style="padding: 0 10px;">4</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(C)</td> <td style="padding: 5px;">B</td> </tr> </table>	A <sub>1</sub>	D	4			(C)	B			<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">1</td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">B</td> <td style="padding: 5px;">C</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">D</td> <td style="padding: 5px;">(A)</td> </tr> </table>	1	B	C		D	(A)
A <sub>1</sub>	D	4														
(C)	B															
1	B	C														
	D	(A)														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">D</td> <td style="padding: 5px;">B</td> <td rowspan="2" style="padding: 0 10px;">8</td> <td style="padding: 0 10px;">-----</td> <td style="padding: 0 10px;">-----</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(A)</td> <td style="padding: 5px;">C</td> </tr> </table>	D	B	8	-----	-----	(A)	C			<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">5</td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">D</td> <td style="padding: 5px;">B</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">A</td> <td style="padding: 5px;">(C)</td> </tr> </table>	5	D	B		A	(C)
D	B	8		-----	-----											
(A)	C															
5	D	B														
	A	(C)														
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">D</td> <td style="padding: 5px;">A</td> <td rowspan="2" style="padding: 0 10px;">12</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">(B)</td> <td style="padding: 5px;">C</td> </tr> </table>	D	A	12			(B)	C			<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">9</td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">D</td> <td style="padding: 5px;">B</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">A</td> <td style="padding: 5px;">(C)</td> </tr> </table>	9	D	B		A	(C)
D	A	12														
(B)	C															
9	D	B														
	A	(C)														