



Encadrer
le personnel

AUTO-ANALYSE DE VOTRE STYLE D'ANIMATION D'ÉQUIPE⁽¹⁾

Questionnaire

- Lisez les cinq phrases de chaque groupe.
- Après les avoir lues envisagez chacune comme une description de vous-même.
- Inscrivez un 1 en regard de la phrase qui vous semble le mieux vous décrire.
- Inscrivez un 2 en regard de la phrase qui se rapproche le plus de vous aussitôt après.

(1) D'après Blake et Mouton : « Les deux dimensions du management »

1- Comment contrôlez-vous l'exécution des tâches ?

- A) Je me tiens informé de l'avancement des travaux de chacun, et je fais régulièrement le point avec tous mes subordonnés.
- B) Il est rare que j'intervienne. Il vaut mieux laisser les gens résoudre seuls leurs problèmes.
- C) Je m'assure que tout va bien et que rien ne manque à personne.
- D) Je me tiens au courant de l'essentiel. S'il le faut, je révisé les objectifs et les plans de réalisation avec les intéressés.
- E) Je contrôle de près mes collaborateurs.

2- Comment prenez-vous vos décisions ?

- A) Je prends ma décision. C'est le rôle du chef de diriger et d'en assumer la responsabilité.
- B) Je m'efforce que mes décisions soient conformes aux idées de mes supérieurs.
- C) Je réunis ceux de mes collaborateurs qui seront affectés par le choix qui sera fait, et nous étudions ensemble ce qu'il y a lieu de décider.
- D) Je rencontre les intéressés un à un afin de connaître leur opinion. Après quoi, je prends ma décision et la leur explique.
- E) Je m'efforce de « vendre » mes décisions à mes collaborateurs afin qu'ils les acceptent.

3- Quelle est votre réaction en cas de violation d'une règle ? (Règles fixant des objectifs, règles de procédure ou de discipline)

- A) Des règles uniformes sont indispensables à la bonne marche d'une affaire. Dès qu'une entorse leur est faite, il faut insister pour les faire respecter.
- B) Quand une règle est violée, mieux vaut fermer les yeux : de nombreuses règles sont faites pour être violées.
- C) Il ne faut rappeler la règle que dans les cas importants les règles sont des « guide-ânes » ; trop d'insistance provoquerait des éclats.
- D) Il est nécessaire que les règles soient respectées, mais il faut que le personnel comprenne qu'elles sont édictées dans l'intérêt de tous.
- E) Quand il y a une entorse à une règle, j'en discute avec les intéressés pour en découvrir les raisons et déterminer s'il y a lieu ou non de modifier la règle.

4- Quelle est votre réaction en cas de contestation d'une de vos décisions par un subordonné ?

- A) Je réexplique ma décision pour être sûr qu'elle a été comprise. Si mon collaborateur est encore réticent, je lui explique qu'il faut l'exécuter, même si elle ne lui paraît pas appropriée.
- B) Je lui dis : « C'est un ordre : je suis mieux placé que vous pour juger, faites ce qui vous a été demandé ».
- C) Je répète ma décision, puis, si elle est toujours discutée « Bon, eh bien, faites comme vous voulez ».
- D) Je reporte la décision afin d'éviter les histoires.
- E) Je reconstitue l'histoire de la décision en explicitant des points qui n'étaient peut-être pas connus. Ensuite, j'écoute l'exposé des faits nouveaux qui seraient susceptibles de me faire modifier ma décision.

5- Vous devez revenir sur une décision prise par vos supérieurs : quel est votre comportement auprès de vos collaborateurs ?

- A) « Je ne pense pas que ce changement soit bon. Je l'ai combattu, mais on n'a pas tenu compte de mes objections ».
- B) « La décision a été rapportée parce que...Efforçons-nous de profiter de l'expérience pour les décisions à prendre ultérieurement ».
- C) « C'est ainsi que nous allons dorénavant procéder. Il a fallu changer parce que... »
- D) « Voici les nouvelles instructions. Maintenant, nous allons procéder ainsi ».
- E) « Une fois de plus, ils ont changé d'idée. Voici leurs nouvelles instructions ».

6- Comment procédez-vous à l'arbitrage de différends entre subordonnés ?

- A) Il faut leur rappeler qu'ils sont au service de l'intérêt collectif et les laisser travailler sans les importuner.
- B) Les conflits sont inadmissibles ; il faut les étouffer avec fermeté.
- C) Le mieux est de les laisser régler eux-mêmes leurs désaccords.
- D) Je les vois l'un et l'autre et calme les esprits en les persuadant que ce n'est pas si grave.
- E) Je les sépare, leur parle pour départager les torts, recherche le meilleur compromis et leur fais comprendre qu'une querelle peut être préjudiciable à tous.

7- Comment vous y prenez-vous pour aider vos collaborateurs à se motiver ?

- A) Le mieux pour stimuler les efforts et l'enthousiasme est de dire au personnel qu'il doit se mettre au service de l'organisation et de le laisser faire son travail, sans l'importuner.
- B) Les gens préfèrent les fonctions qui n'exigent que peu de réflexion ou de responsabilités.
- C) La plupart des employés apprécient qu'il y ait un juste équilibre entre les exigences du rendement et la possibilité de ne pas se faire trop de souci.
- D) Pour que les collaborateurs s'intéressent à leur travail, il faut leur donner l'occasion de prendre des décisions dont ils se sentent responsables.
- E) Pour la plupart de mes subordonnés, ce qu'ils gagnent est plus important que ce qu'ils font.

8- Votre conception d'ensemble du commandement : quels sont les avis qui marquent votre préférence ?

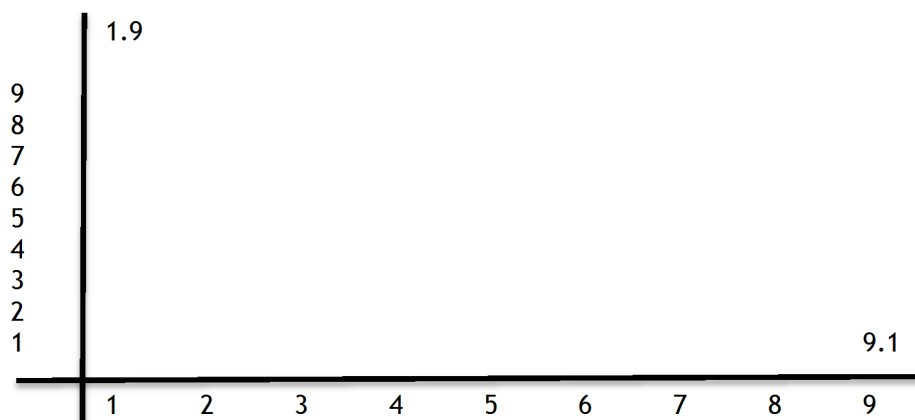
- A) Être juste, mais ferme. Fixer les objectifs au niveau des capacités des gens. Les convaincre qu'ils ont intérêt à faire le maximum.
- B) Maintenir un haut degré de satisfaction parmi les membres de son équipe. Veiller au bon climat de camaraderie. Ne pas exiger un rythme de travail trop élevé.
- C) Prévoir des objectifs élevés, récompenser les individus qui les atteignent et faire aux autres les observations nécessaires. Organiser, diriger et contrôler le travail de façon que les éléments humains ne compromettent pas la productivité.
- D) Intéresser les gens aux résultats en les faisant participer aux décisions. Utiliser leurs idées.
- E) Transmettre scrupuleusement les instructions. Distribuer les tâches aux employés et les laisser faire. Faire, régulièrement le point sur les réalisations.

Récapitulation et analyse

1) Valeur des différentes réponses

Questions Réponses	A	B	C	D	E
1	0,5/0,5	0/0	1/1	1/1	1/0
2	1/0	0/0	1/1	0,5/0,5	0/1
3	1/0	0/0	0/1	0,5/0,5	1/1
4	0,5/0,5	1/0	0/0	0/1	1/1
5	0/1	1/1	0,5/0,5	1/0	0/0
6	1/1	0,5/0,5	0/1	0/0	1/0
7	1/1	1/0	0/0	0/1	0,5/0,5
8	0/0	1/0	0,5/0,5	1/1	0/1
9	0,5/0,5	0/1	1/0	1/1	0/0

Comportement habituel (classé en 1)	Comportement de rechange (classé en 2)



RÉCAPITULATION ET ANALYSE

Questions Réponses	A	B	C	D	E
1	0,5/0,5	0/0	0/1	1/1	1/0
2	1/0	0/0	1/1	0,5/0,5	0/1
3	1/0	0/0	0/1	0,5/0,5	1/1
4	0,5/0,5	1/0	0/0	0/1	1/1
5	0/1		0,5/0,5	1/0	0/0
6	1/1	0,5/0,5	0/1	0/0	1/0
7	1/1	1/0	0/0	0/1	0,5/0,5
8	0/0	1/0	0,5/0,5	1/1	0/1
9	0,5/0,5	0/1	1/0	1/1	0/0

TOTAL