

Jean-Claude CASALEGNO

LES FONDAMENTAUX du MANAGEMENT D'EQUIPE

1. Concepts, méthodes et outils

Référentiel de compétences « Les 4 Temps du Management »

1. Savoirs opératoires

1.1 Documentique / Gestion du temps	1	2	3	4	5
Classer les informations. Définition des Thèmes-Clés / Organisation personnelle.					
Enregistrer les données temps et les retrouver aux dates nécessaires					
Faire son plan de journée					
Identifier ses voleurs de temps					
Distinguer l'urgent de l'important					
Savoir dire non avec courtoisie et intelligence					
Utiliser sa porte comme un code symbolique					
Avoir un système de suivi de chaque collaborateur dans l'action quotidienne					
Avoir un classeur de dossiers- clefs qui centrent 80 % de l'information utile					
Ecrire ses objectifs mensuels et / ou trimestriels					
Faire des check-lists de choses utiles ou à faire					
Faire des plans d'actions séquencées dans le temps					
Faire des notes de synthèse ou des dossiers en dégagant les points-clefs					
Savoir se donner des plages de réflexion dans la journée					

1.2 Bureautique	1	2	3	4	5
Utiliser les logiciels de traitement de texte type « Word »					
Utiliser les « Tableurs » type « Excel »					
Utiliser les logiciels de Présentation type « Power Point »					
Utiliser les logiciels de Gestion de Base de données relationnelles type « Access »					
Naviguer sur Internet et ou Messagerie en réseau					
Faire un travail « coopératif en réseau »					

1.3 Communication	1	2	3	4	5
Conduire un entretien régulier avec ses collaborateurs					
Animer une réunion					
Faire un ordre du jour					
Envoyer des conventions dans les délais					
Préparer la salle					
Mener la réunion sur le fond et la forme					
Reformer ce qui se dit					
Faire parler tous les participants					
Respecter le timing fixé					
Faire des comptes-rendus					
Connaître la méthode de résolution de problèmes					

1.4 Téléphone	1	2	3	4	5
Avoir fixé des standards de qualité					
Savoir reporter un entretien inopportun					
Faire respecter le temps					
Savoir communiquer un message synthétique					

1.5 Langues	1	2	3	4	5
Savoir lire et parler Anglais couramment					
Savoir lire et parler une autre langue					

2. Savoirs organisationnels

2.1 Management des Equipes : Structurer l'identité	1	2	3	4	5
Définir la Mission des Périmètres de Service					
Définir les fonctions de ses collaborateurs					
Faire le tableau de délégation					
Faire un diagnostic systémique de son service					
Définir les objectifs prioritaires					
Définir les indicateurs de Performance et concevoir les Tableaux de bord					
Connaître la méthode multicritère de prise de décisions					
Savoir communiquer et contractualiser les objectifs avec ses collaborateurs					
Concevoir et mener un entretien d'évaluation					
Attribuer une part variable de la rémunération					
Construire les référentiels de compétences de ses collaborateurs					
Positionner ses collaborateurs sur ce référentiel					
Construire un plan de compétences pour son équipe					
Concevoir un système de communication pertinent					
Définir les règles du jeu pour son équipe					

2.2 Management des Equipes : Animation des hommes	1	2	3	4	5
Soutenir ses collaborateurs dans l'effort					
Ne pas juger mais chercher à comprendre (« 0 Mépris »)					
Connaître l'effet Pygmalion en Management					
Donner des signes de reconnaissances					
Faire des régulations en profondeur					
Sanctionner les hors jeu					
Déléguer les tâches ou les missions					
Développer en permanence la compétence de ses collaborateurs à partir des situations de travail					
Gérer son stress et celui de son équipe					

2.3 Gestion	1	2	3	4	5
Connaître et / ou savoir communiquer la politique financière de l'entreprise					
Comprendre le Fonctionnement de la comptabilité					
Comprendre les comptes de résultats et le Bilan de l'entreprise					
Mettre en place les bases d'un contrôle de gestion					
Connaître le droit des affaires					
Avoir des bases en droit fiscal					

2.4 Marketing	1	2	3	4	5
Connaître et / ou communiquer la politique Marketing de l'entreprise					
Conduire une étude de Marché					
Analyser un environnement concurrentiel					
Connaître les attentes des clients					
Elaborer une offre Produits / Services pertinente					
Organiser la communication produit					

2.5 Vente	1	2	3	4	5
Savoir analyser les attentes des clients					
Construire un argumentaire					
Traiter les objections					
Organiser une tournée de vente					

2.6 Production	1	2	3	4	5
Savoir communiquer la politique industrielle de l'entreprise					
Connaître les principales étapes de la fabrication du produit ou du service					
Connaître la philosophie de gestion des stocks de l'entreprise					

2.7 Gestion des Ressources Humaines	1	2	3	4	5
Connaître les méthodes de recrutement					
Communiquer ses besoins de formation au Responsable de Formation					
Connaître les différents composants d'une feuille de paye					
Connaître le processus de mise en place d'une démarche d'intéressement					
Participer à l'organisation de la mobilité professionnelle					
Savoir se séparer d'un collaborateur					
Situer les différents courants syndicaux					
Rédiger un contrat de travail					

2.8 Qualité	1	2	3	4	5
Connaître les grandes lignes du Processus de certification					
Connaître les méthodes d'animation des cercles de Qualité					

2.9 Management de Projet	1	2	3	4	5
Modéliser un processus					
Définir le rôle des acteurs					
Connaître les techniques de planification					
Maîtriser l'utilisation d'un logiciel de gestion de Projet					
Animer un réseau d'acteur					
Faire des Tableaux de Bord					

3. Savoirs stratégiques

3 Construire ou Comprendre La Stratégie	1	2	3	4	5
Identifier la vocation de l'entreprise					
Définir les métiers					
Segmenter les principaux Domaines d'Activités stratégiques					
Analyser la chaîne de valeur de chaque « DAS »					
Mener un diagnostic interne					
Mettre en évidence les Menaces et les Opportunités d'un environnement					
Distinguer Objectifs « opérationnels et stratégiques »					
Décider et arbitrer avec intelligence					
Analyser la logique de développement de l'entreprise					
Construire des politiques générales					
Communiquer cette stratégie au personnel					
Entreprendre des processus de changements dans l'organisation					
Traduire la stratégie en budget					
Intégrer la G.P.P.E.C					
Construire un plan de Formation stratégique					
Comprendre les enjeux économiques					
Concevoir une stratégie en cohérence avec la Structure et l'identité					

4. Management « managinaire »

4 Management « Managinaire »	1	2	3	4	5
Identifier les valeurs-clés de l'entreprise					
Formuler une promesse de service					
Percevoir le rôle symbolique du manager					
Connaître les bases théoriques de Management Managinaire					
Conduire un projet d'entreprise					
Intégrer la dimension « politique » dans l'analyse des conflits					

Auto diagnostic du style de management

<p>Pour chaque numéro de 1 à 25, vous devez choisir la phrase a ou b qui correspond le mieux à votre façon d'agir ou de penser.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cas d'hésitation, choisissez la phrase qui vous plaît le mieux ou vous déplaît le moins. • Vous trouverez plusieurs fois certaines phrases. Vous pouvez ne pas les retenir dans votre choix pour un numéro donné et les choisir au numéro suivant. Ce n'est pas un exercice de cohérence de réponse mais de choix. • Donc vous pouvez aborder les numéros dans n'importe quel ordre ou revenir plus tard au numéro qui vous pose le plus grand dilemme de choix. 		
1	a	Je pense que l'on introduit très souvent les changements par simple désir de changement et qu'ils n'apportent pas toujours toute l'amélioration désirée.
	b	Je me penche systématiquement sur les méthodes de travail et les résultats pour chercher à identifier ce qui ne marche pas et y porter remède.
2	a	Je préfère laisser mes subordonnés organiser leur travail entre eux sans intervenir, pour qu'ils travaillent en équipe.
	b	Je fais admettre par tout le monde le principe de la sélectivité dans les promotions et attache beaucoup d'importance à ce que chacun trouve équitable le salaire qu'il reçoit.
3	a	Je crois qu'il faut porter tous ses efforts à la réalisation de progrès immédiats. J'impose des tâches précises et limitées dans le temps, que je prends soin de contrôler.
	b	En cas de conflit, j'aide toutes les personnes impliquées à en rechercher la cause réelle et à trouver une solution satisfaisante. Je ne crains pas de voir les désaccords s'exprimer ouvertement même si je suis personnellement en cause.
4	a	Je sais que rectifier ses erreurs donne à chacun l'occasion de se perfectionner, mais, par manque de temps, je dois souvent les rectifier moi-même, plutôt que de les analyser avec la personne responsable.
	b	Je sais qu'un travail organisé à l'avance fait gagner beaucoup de temps et j'établis avec mes collaborateurs des plans de répartition du travail clairs et contrôlables.

5	a	J'attache une grande importance à prendre des décisions qui soient comprises et fassent l'accord de tous.
	b	Je fais admettre par tout le monde le principe de la sélectivité dans les promotions et attache beaucoup d'importance à ce que chacun trouve équitable le salaire qu'il reçoit.
6	a	En cas de conflit, je laisse faire le temps car il arrange bien des choses.
	b	J'accepte les idées nouvelles, mais regrette trop souvent de ne pas avoir les moyens de les expédier à fond.
7	a	Je pense que mon rôle est de donner le maximum possible d'augmentation à mon personnel car chacun fait des efforts et mérite d'être récompensé.
	b	Je fais un effort pour organiser à l'avance le travail mais je pense que le contrôle du plan prévu ne peut être draconien et doit tenir compte des circonstances rencontrées
8	a	Je pense que les idées neuves venant des subordonnés ne sont pas faciles à réaliser car ils n'ont généralement pas toutes les données du problème.
	b	Je reconnais l'importance de l'analyse des méthodes de travail et des résultats, mais sais faire la part des choses : il n'est pas toujours possible de la faire accepter ou de l'imposer.
9	a	Je fais un effort pour organiser à l'avance le travail, mais j'estime que le contrôle du plan prévu ne peut être draconien et doit tenir compte des circonstances rencontrées.
	b	J'accepte les idées nouvelles, mais je regrette trop souvent de ne pas avoir les moyens de les exploiter à fond.
10	a	Je me penche systématiquement sur les méthodes de travail et les résultats pour chercher à identifier ce qui ne marche pas et y porter remède.
	b	En cas de conflit, je m'efforce de trouver une solution de compromis satisfaisante entre les besoins du personnel et l'atteinte des objectifs de production.
11	a	Je considère que des erreurs sont malheureusement inévitables compte tenu de la complexité du travail à effectuer.
	b	Je pense que la promotion est du ressort de ma compétence et que je dois pouvoir la faire comme je la souhaite.

12	a	Je pense qu'il est inutile de vouloir imposer une décision qui risquerait de soulever des oppositions, et que la production s'améliore naturellement si les acteurs s'entendent bien.
	b	Je considère que répartir le travail est le rôle du chef de service. Je donne d'une façon détaillée mes instructions à chacun et contrôle que personne ne s'écarte du plan prévu.
13	a	Je considère qu'en cas de conflit il vaut mieux rester ferme sur ses positions.
	b	Je prends les décisions que je considère les meilleures. Je peux consulter mes subordonnés mais c'est à moi qu'appartient la décision finale.
14	a	Je reconnais qu'une plus grande sélectivité est souhaitable dans les promotions, mais regrette de ne pouvoir y parvenir en raison du trop grand nombre de cas particuliers.
	b	Quand des erreurs ont lieu, je considère qu'il y a toujours un responsable et qu'il doit être blâmé.
15	a	Je suis constamment à la recherche d'idées nouvelles et encourage mes collaborateurs à faire de même. Je cherche avec eux les moyens de les mettre en pratique rapidement.
	b	Je prends les décisions que je considère les meilleures. Je peux consulter mes subordonnés mais c'est à moi qu'appartient la décision finale.
16	a	J'estime qu'organiser à l'avance le travail n'est pas si important comme certains le pensent, car il y a toujours des impondérables qui empêchent de suivre les plans, et il faut savoir s'adapter.
	b	Je fais tout ce que je peux pour aplanir les difficultés et éviter des heurts entre les gens.
17	a	Quels que soient les résultats obtenus, je dis que le travail est satisfaisant pour encourager mes subordonnés ; on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre.
	b	Je pense qu'il est inutile de vouloir imposer une décision qui risquerait de soulever des oppositions et que la production s'améliore naturellement si les gens s'entendent bien.
	a	Quand des erreurs ont lieu, je considère qu'il y a toujours un responsable et qu'il doit être blâmé.

18	b	Je pense que mon rôle est de donner le maximum d'augmentation à mon personnel, car chacun fait des efforts et mérite d'être récompensé.
19	a	Je m'efforce de prendre des décisions que tout le monde accepte, car même si elles ne sont pas les meilleures, elles seront plus facilement mises en application.

	b	Je préfère laisser mes subordonnés organiser leur travail entre eux sans intervenir, pour qu'ils travaillent en équipe.
20	a	En cas de conflit, j'aide les personnes impliquées à en rechercher la cause réelle et à trouver une solution satisfaisante. Je ne crains pas de voir les désaccords s'exprimer ouvertement même si je suis personnellement en cause.
	b	Je m'efforce de ne heurter aucune susceptibilité lorsque je fais réparer une erreur commise.
21	a	Si les promotions ou augmentations que j'ai demandées ne sont pas accordées, je pense que c'est à la direction de prendre ses responsabilités et de donner les raisons de ses choix.
	b	Je trouve que l'on passe beaucoup de temps à analyser les méthodes de travail et les résultats.
22	a	J'accepte les idées nouvelles et en félicite toujours leurs auteurs mais pense qu'il faut, pour les mettre en pratique, éviter des désaccords inutiles.
	b	Je considère que des erreurs sont malheureusement inévitables compte tenu de la complexité du travail à effectuer.
23	a	Je considère que répartir le travail est le rôle du chef de service. Je donne d'une façon détaillée mes instructions à chacun et contrôle que personne ne s'écarte du plan prévu.
	b	Je suis prudent dans mes décisions et j'en informe mes supérieurs avant de les appliquer.
24	a	Je reconnais l'importance de l'analyse des méthodes de travail et des résultats, mais sais faire la part des choses : il n'est pas toujours possible de la faire accepter ou de l'imposer.
	b	je pense que l'on introduit très souvent les changements par simple désir de changement et qu'ils n'apportent pas toujours toute l'amélioration désirée

25	a	J'analyse aussi bien mes propres erreurs que celles de mes subordonnés. Elles sont pour tous une occasion de se perfectionner et je ne pense pas que mon prestige risque d'en souffrir.
	b	En cas de conflit, je laisse faire le temps, car il arrange bien des choses.

Grille d'analyse

E	a	a	a	a	a
	1	2	3	4	5
D	b	b	b	b	b
	6	7	8	9	10
C	a	a	a	a	a
	11	12	13	14	15
B	b	b	b	b	b
	16	17	18	19	20
A	a	a	a	a	a
	21	22	23	24	25
	A	B	C	D	E

Trouvez le nombre de réponses a dans chaque colonne et b dans chaque ligne.

Additionner a et b pour les lettres ci-dessous :

	A	B	C	D	E
a. dans les colonnes					
b. dans les lignes					
total					

Auto - évaluation du style de communication à partir du Test PAE tiré de l'analyse Transactionnelle

Choisir parmi cette liste 9 items qui vous concernent plus particulièrement (Ce test étant assez rapide il faut vraiment faire une sélection et se limiter à 9)

1. Je n'aime pas les compromis
2. Je fais ce que j'ai envie de faire
3. Je cherche à imposer mes opinions
4. Je connais mes domaines d'expertise
5. Je ne me gêne pas pour dire ce que je pense
6. Je garde mon sang - froid en toute circonstance
7. Je cherche toujours à instituer ou à faire appliquer des règles
8. Je donne beaucoup de conseils et d'avis
9. Je cherche à m'informer le plus largement possible avant de conclure
10. J'aime proposer des innovations
11. J'utilise efficacement mon temps
12. Je me fie plus à l'intuition qu'au raisonnement
13. Je cherche toujours l'approbation de mon entourage
14. Je m'exprime avec précision
15. Je n'admets pas facilement la contradiction
16. J'aime rendre service
17. J'accepte mal l'autorité
18. Je suis souvent de l'avis du dernier qui a parlé
19. J'aime me charger de l'accueil et de la formation des nouveaux
20. Je prépare et planifie les travaux à venir
21. J'évite les sujets de conversation personnels
22. Je sais prendre des décisions
23. J'encourage et je remonte le moral de mon entourage
24. Je ne cache pas ce que je ressens
25. J'observe et j'écoute les autres avec curiosité
26. J'évite de prendre des décisions
27. Je fais souvent des remarques sur le travail des autres
28. Je me méfie du flair et de l'intuition
29. Je ne sais pas refuser ce qui m'est demandé par mes supérieurs
30. Les autres peuvent compter sur moi.

Grille de dépouillement

Il suffit de mettre une croix dans les colonnes correspondant aux items que vous avez choisis.

1		2		3		4		5		6	
1		8		4		13		17		10	
3		19		6		18		2		12	
7		23		9		29		5		24	
27		30		11		26					
15		16		14							
				20							
				21							
				22							
				25							
				28							

Vous pouvez reporter les chiffres obtenus dans chacune des 6 colonnes sur ce diagramme appelé Egogramme.

9	-	-	-	-	-	-
8	-	-	-	-	-	-
7	-	-	-	-	-	-
6	-	-	-	-	-	-
5	-	-	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-	-
	Parent Normatif 1	Parent Nourricier 2	Adulte 3	Enfant Adapté 4	Enfant Rebelle 5	Enfant Spontané 6

Comment interpréter ce test:

Si c'est le Parent normatif qui l'emporte, vous êtes plutôt centré sur la loi, les règles, les résultats, les objectifs.

Si c'est le Parent Nourricier, vous êtes plus à l'écoute de vos collaborateurs. Vous êtes sur l'axe relationnel donc de la Foi.

Si c'est l'Adulte, vous privilégiez la méthode, les processus, l'organisation, la rationalité.

Si c'est L'Enfant Adapté, vous êtes sûrement un bon second mais avez du mal à prendre des décisions et trancher

Si c'est l'Enfant Rebelle, vous êtes dans la contestation permanente mais vous savez dire non quand c'est nécessaire. Peut - être êtes vous également victime d'une "collection de timbres". C'est-à-dire que vous accumulez certaine souffrance et vous avez besoin d'une régulation ou d'un changement.

Si c'est l'enfant Spontané ou libre, vous avez beaucoup d'intuition et de spontanéité. Vous inspirez la sympathie mais votre franchise peut parfois mal être comprise.

Il existe un lien évident entre ce test et celui que nous vous avons proposé sur les deux axes fondamentaux du management: la Loi et la Foi.

Ces tests ne fonctionnent pas de manière séparée, ils constituent un tout qui met en évidence certaines tendances qui se trouvent confirmées au fur et à mesure de votre auto-analyse.

Analyse du style de management par le test de scénarios de vie (Analyse Transactionnelle)

- Le « Sois parfait » a un souci de qualité, mais a souvent des exigences irréalistes par rapport aux réelles possibilités de ces collaborateurs. Les exigences peuvent l'emmener parfois à occuper des positions persécutrices par rapport à ses collaborateurs.
- Le « dépêche-toi » est capable d'intervenir de façon très rapide par rapport à des urgences, mais il ne prend pas le temps de se faire comprendre et n'est pas toujours synchronisé avec ses collaborateurs
- Le « Fais plaisir » est d'une courtoisie à toute épreuve mais a du mal à s'imposer dans des situations où il faut faire preuve d'autorité.
- Le « Fait des efforts » déploie beaucoup d'énergie mais sans avoir toujours su préparer son action.
- Le « Sois fort » est capable d'absorber beaucoup de tâches mais a du mal à déléguer à ses collaborateurs.

Pour être aimé, pour réussir, pour être aidé, pour être efficient... comment faites-vous ? Répondez au questionnaire pour mieux vous connaître.

0 : Ce n'est pas moi

1 : C'est peut-être moi

2 : C'est quelquefois moi

3 : C'est souvent moi

4 : C'est tout- à fait moi

	0	1	2	3	4
1. J'ai toujours l'impression de me battre contre la montre					
2. Je pense que l'effort est plus important que le résultat					
3. Je pense que dans la vie je dois me débrouiller seul					
4. Pour commencer une tâche, il me faut «toutes » les informations					
5. Il est important que les autres soient bien disposés à mon égard					
6. Le stress me dope					
7. J'ai souvent peur de ne pas être à la hauteur					
8. Je suis très exigeant envers moi-même et les autres					
9. Pour être satisfait, je dois exceller					
10. Pour être aimé, je rends service plus que la moyenne					
11. Je ne peux déléguer, car les autres sont trop lents					
12. Je dois dépenser beaucoup d'énergie pour faire les choses					
13. Je ne suis pas proche de mes émotions et je ne les exprime pas					
14. En cas de difficulté je prends tout sur moi					
15. Pour mon patron, je suis disponible, même chez moi					

16. Je parle vite					
17. J'ai un sentiment d'oppression et la peur d'exploser si je me laisse aller					
18. J'aime accomplir de nobles tâches					
19. Les faits, les chiffres, la logique, voilà les vraies valeurs					
20. Il faut dire aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre					
21. J'ai envie d'interrompre les gens pour finir leurs phrases à leur place					
22. J'ai le sentiment depuis longtemps d'être responsable de ce qui arrive aux autres					
23. L'échange intellectuel est le domaine où je suis à l'aise					
24. L'exactitude à tout prix, voilà le prix de mon image					
25. J'aime savoir qu'un collègue a besoin de moi					
26. Je dis souvent : « pressons... oui.. et alors ? »					
27. Les autres disent de moi que je me plains souvent					
28. J'aime ce qui fait appel à la logique					
29. Je dois donner à penser à mon client que je sais tout					
30. Il faut savoir se mettre en quatre					
31. J'ai coutume de faire les cent pas lorsque je suis en attente de quelque chose					
32. Les gens viennent à moi, sans que je leur demande car on me trouve gentil					
33. J'ai du mal à faire confiance et à m'abandonner					
34. Pour moi une objection est le signe de mon incompréhension ; aussi je dois tout réussir pour ne pas être critiqué					
35. J'aime aider les autres					
36. Je tapote souvent avec mes doigts ou mes pieds					
37. Je crée des situations confuses où je suis stupide et impuissant					

38. La manière dont les autres me jugent sur ce que je fais m'importe beaucoup					
39. Je suis souvent convaincu que je suis le meilleur					
40. Je ne sais pas dire non					
41. Je vais trop vite, ce qui me fait faire des fautes d'inattention					
42. Que d'efforts pour répondre à toutes ces questions !					
43. Je me sens en sécurité si je ne m'inquiète pas émotionnellement					
44. Tant qu'une tâche n'est pas réalisée comme je l'imaginai, je recommence					
45. J'aime jouer le rôle de confident					
46. Je ne peux rester inactif et, au besoin, je fais plusieurs choses en même temps					
47. Ma mère me disait souvent : « avec un peu plus d'efforts »					
48. Dans une tâche à plusieurs, je n'aime pas que l'on ne respecte pas le timing, l'objectif et que l'on fasse des digressions					
49. J'attends de mes collaborateurs qu'ils fassent exactement ce que je leur dis					
50. En réponse à ces questions, je me demande si les réponses correspondent bien à ce que l'on attend de moi					

Sois Fort		Fais plaisir		Fais des efforts		Dépêche-toi		Sois parfait	
Q	Score	Q	Score	Q	Score	Q	Score	Q	Score
3		5		2		1		4	
8		10		7		6		9	
13		15		12		11		14	
18		20		17		16		19	
23		25		22		21		24	
28		30		27		26		20	
33		35		32		31		34	
38		40		37		36		39	
43		45		42		41		44	
48		50		47		46		49	
Totaux									

- **Test des positions de vie : sommes-nous capables de « l'effet Pygmalion ? »**

Sur chacun des 8 thèmes de vie professionnelle ci-dessous répartissez 10 points en fonction de la fréquence avec laquelle vous agissez ainsi.

Test des positions de vie

1 Style de commandement

- a Je me justifie, me défends, parfois je critique, parfois je me protège.
- b J'utilise le contrôle et la persuasion. Je n'hésite pas à faire pression.
- c J'aide mes gens. Ma sympathie m'aide à me faire accepter.
- d J'informe, je propose des occasions de développement, nous analysons ensemble des problèmes et les opportunités.

2 Approche des problèmes

- a J'essaye de les éluder, je m'arrange.
- b Je tiens aux objectifs et aussi à la qualité de la vie de travail de chacun.
- c Je me soucie surtout de tenir les objectifs.
- d Je fais en sorte que chacun soit satisfait.

3 Attitude face aux règles

- a pour moi les règles sont les règles, c'est tout
- b Les règles sont de bonnes choses. J'insiste pour qu'on les suive.
- c Ce sont des règles de conduites. Elles sont utiles mais n'en soyons pas prisonniers.
- d Je pense qu'on doit s'efforcer de les suivre.

4 Vision des conflits

- a Les conflits peuvent être utiles.
Nous en tirons souvent des occasions pour progresser.
- b Je n'aime guère les conflits, ça nuit aux relations.
- c Je pense qu'il faut d'abord penser au travail et ne pas refaire le monde.

d Ce n'est pas mon affaire.

5 Réactions à la colère

- a Je n'aime pas m'affronter à la colère, ça m'est pénible.
- b Ça me rend très désagréable et méfiant.
- c Dans ce cas je provoque une bonne confrontation.
- d J'en veux à ceux qui se permettent ça, je rumine ma rancœur.

6 Attitude envers le supérieur

- a Je vois bien les points faibles, je critique ou je manipule.
- b Je fais de mon mieux. J'espère être apprécié.
- c Chacun son travail.
- d On discute, on échange, on négocie.

7 Humour

- a Je fais rire à mes dépens.
- b Je pratique l'ironie désabusée.
- c Je sais trouver le mot qui libère et détend.
- d Mon humour est caustique et mordant.

8 Attitude de base

- a Je t'y ferai aller.
- b Je vais de l'avant avec toi.
- c Puisqu'il faut y aller.
- d aller là ou ailleurs...

Analyse des positions de Vie

- 1 Style de commandement
- 2 Approche des problèmes
- 3 Attitudes face aux règles
- 4 Vision des conflits
- 5 Réactions à la colère
- 6 Attitude comme subordonné
- 7 Humour
- 8 Attitude de base

totaux

positions de vie			
+ +	+ -	- +	- -
d-	b-	c-	a-
b-	c-	d-	a-
c-	b-	d-	a-
a-	c-	b-	d-
c-	d-	a-	b-
d-	a-	b-	c-
c-	d-	a-	b-
b-	a-	c-	d-

Collection de timbres :

Lister tous les sentiments qu'il vous arrive de ressentir dans l'entreprise :

Peur	Colère	Tristesse	Joie
Anxieux	Fâché	Apathique	Affectueux
Timoré	Contrarié	Honteux	Agréable
Modeste	Amer	Abattu	Confortable
Désorienté	Enervé	Ennuyé	Enthousiaste
Confus	Envieux	Vaincu	Exubérant
Craintif	Furieux	Déprimé	En harmonie
Fourbe	Renfrogné	Désespéré	Chanceux
Défensif	Hostile	Détaché	Libre
Emotif	Affamé	Découragé	En communion
Faible	Hystérique	Dégoûté	Amical
Effrayé	Jaloux	Embarrassé	En forme
Coupable	Mesquin	Vide	Bon
Harcelé	Insatisfait	Humilié	Reconnaissant
Démuni	Sous - pression	Blessé	Heureux
Humble	Qui proteste	Inadéquat	Amoureux
Inhibé	Provoqué	Isolé	Gai
Agité	Rancunier	Léthargique	Plein d'espoir
Perdu	Révolté	Malheureux	Ravi
Nerveux	Choqué	Négligé	Intense
Paniqué	Suffisant	Rejeté	Allègre
Pessimiste	Excité	Triste	Joyeux
Chancelant	Sauvage	Sot	Aimé
Plein	Mécontent	Affligé	Merveilleux
D'appréhension	Trompé	Désolé	Tendre
Tendu	Trahi	Fatigué	En sympathie
Angoissé	Détesté	Laid	Optimiste
Timide	Frustré	Blessé	Passionné
Incertain	Dur	Inintéressant	Décontracté
Coincé	Critique	Mal à l'aise	Satisfait
Troublé	Agacé		Chaleureux
Dévalorisé			
Totaux			

Les quatre styles de l'empowerment

Test d'Hersey & Blanchard

In Management of organisational Behavior

<p>1. Vos collaborateurs n'ont pas été sensibles à vos conversations amicales ni à votre évidente préoccupation de leur bien-être, leurs performances déclinent rapidement</p>	<p>A. Vous leur rappelez les méthodes de travail et les procédures en usage dans le service. Vous insistez sur la nécessité d'accomplir les tâches qui leur incombent.</p> <p>B. Vous vous rendez disponible pour un échange avec eux</p> <p>C. Vous vous entretenez avec vos collaborateurs avant de leur fixer des objectifs adaptés</p> <p>D. Vous choisissez de ne plus intervenir</p>
<p>2. Les performances de vos collaborateurs se sont nettement améliorés. Vous avez fait tout ce qui était possible pour que tous connaissent leurs rôles, leurs responsabilités, leurs objectifs et les critères de mesure des performances.</p>	<p>A. Vous ouvrez le dialogue avec eux, mais vous continuez à vous assurer de ce que chacun est conscient de son rôle et de ses objectifs</p> <p>B. Vous choisissez de ne plus rien faire de particulier</p> <p>C. Vous vous attachez à créer une équipe de travail consciente de l'importance de son rôle et de son engagement</p> <p>D. Vous insistez sur l'importance des tâches à accomplir et du respect des délais</p>
<p>3. Un groupe de vos collaborateurs, qui était supposé se débrouiller seul est actuellement incapable de résoudre un problème par lui-même</p>	<p>A. Vous travaillez avec ce groupe à la résolution du problème</p> <p>B. Vous laissez ce groupe résoudre ce problème par lui-même</p> <p>C. Vous agissez rapidement et fermement pour rectifier et mettre le groupe sur la bonne voie.</p> <p>D. Vous engagez ce groupe à travailler sur le problème et vous encouragez leurs efforts.</p>

<p>4. Vous envisagez un changement important dans votre service. Tous les indicateurs dont vous disposez montrent que vos collaborateurs accomplissent d'excellentes performances. Ils comprennent la nécessité de ce changement.</p>	<p>A. Vous associez vos collaborateurs à la mise en oeuvre de ce changement, tout en évitant d'être trop directif</p> <p>B. Vous annoncez le changement et vous le mettez en oeuvre en contrôlant soigneusement sa réalisation</p> <p>C. Vous permettez à vos collaborateurs de déterminer par eux-mêmes les orientations à prendre pour mener à bien ce changement</p> <p>D. Vous tenez compte des suggestions de vos collaborateurs, mais vous dirigez le changement</p>
<p>5. Les performances de votre équipe ont baissé durant ces derniers mois. Vos collaborateurs semblent ne plus se soucier d'atteindre des objectifs. Il vous a fallu continuellement leur rappeler de respecter les délais. Dans le passé, une redéfinition des responsabilités a permis d'améliorer la situation.</p>	<p>A. Vous permettez à vos collaborateurs de formuler leurs propres orientations</p> <p>B. Vous tenez compte d'éventuelles suggestions de la part de vos collaborateurs, mais vous surveillez attentivement la réalisation des objectifs.</p> <p>C. Vous redéfinissez les responsabilités de chacun et vous exercez une surveillance attentive</p> <p>D. Additionnez vos associés vos collaborateurs à une définition des responsabilités et des rôles, en évitant d'être trop directif</p>
<p>6. Vous êtes nommé responsable d'une unité de travail qui était dirigée auparavant de façon très efficace. Votre prédécesseur exerçait un contrôle strict. Vous souhaitez maintenir la productivité, mais vous aimeriez commencer à créer une ambiance plus</p>	<p>A. Vous attachez à créer une équipe de travail consciente de l'importance de son rôle et de son engagement.</p> <p>B. Vous rappelez l'importance des tâches et du respect des délais</p> <p>C. Vous choisissez de ne plus intervenir pour le moment</p> <p>D. Vous associez progressivement les membres de cette unité aux décisions, mais vous contrôlez soigneusement la bonne réalisation des objectifs.</p>

humaine	
<p>7. Vous envisagez une importante évolution de l'organisation de votre service, qui sera nouvelle pour vos collaborateurs. Plusieurs d'entre eux ont fait des propositions quant à la mise en oeuvre de ce changement. Votre équipe de travail est très efficace et a fait montre de bonnes capacités d'adaptation dans son travail actuel.</p>	<p>A. Vous organisez ce changement et vous surveillez attentivement sa mise en oeuvre.</p> <p>B. Vous travaillez avec vos collaborateurs à l'implantation de ce changement, mais vous les laissez conduire la mise en oeuvre par eux-mêmes.</p> <p>C. Vous tenez le plus grand compte des suggestions de vos collaborateurs, mais vous supervisez la mise en oeuvre.</p> <p>D. Vous évitez tout débat sur cette question. Vous laissez faire le temps.</p>
<p>8. Les performances de votre équipe de travail sont bonnes. Les relations entre les personnes aussi. Vous pratiquez une large délégation, mais vous n'êtes pas sûr d'être dans le vrai.</p>	<p>A. Vous choisissez de ne pas modifier cette situation dans l'immédiat</p> <p>B. Vous parlez de la situation avec les membres de votre équipe avant d'introduire les changements que vous jugerez nécessaires.</p> <p>C. Vous prenez les mesures nécessaires pour mener vos collaborateurs à travailler dans une ligne mieux définie</p> <p>D. Vous parlez de cette situation avec les membres de votre équipe, tout en évitant de prendre des mesures dans l'immédiat.</p>
<p>9. Votre supérieur vous a nommé pour diriger un groupe de travail qui doit préparer un changement important. Le</p>	<p>A. Vous laissez le groupe résoudre ce problème par lui-même</p> <p>B. Vous tenez compte des suggestions des membres de votre groupe, mais vous veillez à la bonne réalisation des objectifs.</p>

<p>travail de ce groupe est très en retard sur les prévisions. Les membres ne semblent pas avoir une idée très claire sur les objectifs, l'absentéisme aux sessions est élevé et celles-ci ont tendance à devenir des discussions de salon. Le groupe a cependant toutes les capacités nécessaires pour mener à bien la tâche qui lui a été confiée.</p>	<p>C. Vous redéfinissez les objectifs et vous exercez une surveillance attentive</p> <p>D. Vous permettez au groupe de redéfinir ses objectifs, sans exercer trop de pression.</p>
<p>10. Vos collaborateurs, qui sont en général capables de prendre des responsabilités, ne répondent pas à votre récente redéfinition des règles et des procédures</p>	<p>A. Vous associez vos collaborateurs à la redéfinition des règles et des procédures, sans prendre le contrôle de l'opération.</p> <p>B. Vous redéfinissez de nouvelles règles et procédures et vous surveillez étroitement leur bonne application</p> <p>C. Vous évitez tout conflit en laissant le temps faire son œuvre</p> <p>D. Vous expliquez les raisons du changement, vous tenez compte de suggestions de vos collaborateurs, mais vous assurez du respect des nouvelles règles.</p>
<p>11. Vous venez d'être promu à un nouveau poste. Votre prédécesseur s'occupait assez peu des affaires du service. Ses subordonnés semblent avoir effectué un travail correct, et s'être</p>	<p>A. Vous prenez des mesures nécessaires pour amener vos collaborateurs à travailler dans une ligne bien définie.</p> <p>B. Vous impliquez progressivement les membres de ce service dans la prise de décision, et vous stimulez les contributions positives.</p> <p>C. Vous parlez avec vos collaborateurs des résultats obtenus dans le passé et vous</p>

<p>approprié leurs tâches et les orientations du service. Ils ont de bonnes relations entre eux</p>	<p>envisagez avec le besoin d'adopter de nouvelles méthodes de travail</p> <p>D. Vous continuez à laisser le groupe travailler par lui-même.</p>
<p>12. Des informations récentes montrent qu'il y a des difficultés internes au sein de votre service. Vos collaborateurs ont obtenu d'excellents résultats dans le passé, et témoignent de leurs capacités à atteindre des objectifs à long terme. Ils ont travaillé en parfaite harmonie l'année précédente. Ils sont tous très qualifiés pour leur travail.</p>	<p>A. Vous soumettez une solution à vos collaborateurs et vous examinez avec eux le besoin de nouvelles méthodes de travail.</p> <p>B. Vous choisissez de laisser les membres de votre groupe résoudre ce problème par eux-mêmes</p> <p>C. Vous agissez rapidement et fermement pour corriger et remettre vos collaborateurs sur la bonne voie.</p> <p>D. Vous vous associez à une discussion en commun du problème, et vous leur offrez votre aide pour le résoudre</p>

Style de base

Entourer pour chaque situation la lettre que vous avez choisie pour l'action possible

Situations	Style dominant			
	S1	S2	S3	S4
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
	S1	S2	S3	S4
Additionnez				

Adaptabilité du Style du Manager

Entourez le chiffre correspondant pour chaque cas, à la lettre que vous aviez entourée dans le questionnaire

Situations	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	-1	+1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
Additionnez	+ +			
TOTAL	+			

Vos préférences cognitives : test

Voici 10 rubriques comportant chacune quatre propositions. Chacune d'elles est caractéristique d'un type de comportement.

Mettez un signe devant la proposition (ou les deux propositions) qui vous semblent correspondre à votre comportement actuel.

Utilisez la grille de décodage ci-jointe.

Par rubrique : 1 proposition est côtée 2 points
2 propositions valent chacune 1 point

Le total des 10 rubriques fera bien sûr 20 points.

Décomptez ensuite vos scores dans chaque préférence (ou stratégie) CG LG LD CD.

1. Personnalité.

Je me trouve plutôt cérébral(e), il est vrai que j'aime trouver une explication logique à chaque chose.

- a) Je me trouve plutôt cérébral(e), il est vrai que j'aime trouver une explication logique à chaque chose.
- b) Je suis un(e) imaginatif(ve) ! Bourré(e) d'idées !
- c) Je ne me lis pas facilement mais, par contre, je suis fidèle en amitié.
- d) J'ai le sens du contact, j'aime les gens et je vais facilement vers eux.

2. Relations avec les « collègues de travail ».

- a) Je privilégie le travail en équipe, c'est pour moi une nécessité psychologique.
- b) Je pense qu'il est nécessaire d'établir une certaine coordination entre les membres de l'équipe. Je travaille avec certains collègues dont j'apprécie la ponctualité et l'organisation.
- c) J'ai du mal à travailler en groupe. Je trouve que l'on se disperse et que le travail en équipe est souvent superficiel.
- d) Quand je travaille avec mes collègues, je les surprends par mon côté imprévisible et fantaisiste.

3. Relations avec « les clients internes ».

- a) Je refuse les a priori. Je veux des preuves, je multiplie les études et observations afin de connaître leurs besoins, leurs capacités, et de les aider à progresser.
- b) Je le prends bien en main dès le début et je les habitue à mes méthodes : ils savent où ils vont et je n'ai pas de problèmes.
- c) Je privilégie la relation : l'essentiel est qu'ils se sentent bien, après, tout se passe mieux.
- d) Je manque parfois de structure, mais mon point fort est ma capacité à leur faire « passer » les choses les plus dures par des images, des histoires ou des jeux de mots.

4. Réunions de bureau d'association.

- a) J'ai tendance à intervenir beaucoup pour défendre mes clients, je cherche même à pousser mes collègues à prendre position malgré eux.
- b) J'attends que l'on me sollicite et j'interviens. On a souvent recours à moi pour certains renseignements, car je tiens mes observations et mes fiches en ordre. C'est ma spécialité.
- c) Lorsqu'il faut trancher sur un cas difficile, je donne des faits et des chiffres. Je demande parfois des précisions à mes collègues afin d'analyser clairement et de prendre une décision objective.
- d) Je suis souvent distrait, et on me rappelle à l'ordre, mais j'ai de bonnes intuitions sur les personnes, on tient souvent compte de mon avis.

5. Stratégie marketing.

- a) Pour moi, la stratégie préétablie constitue une contrainte. Je traite les grandes lignes et les points essentiels.
- b) La progression dans la stratégie dépend avant tout de la réaction de mes clients : si c'est nécessaire pour eux, je m'attarde ou je modifie la stratégie.
- c) J'élabore mon plan et, en cas d'imprévu, je passe plus rapidement sur un point, mais je boucle toujours mon « programme ».

- d) Pour chaque période concernée, je me fais une grille précise pour suivre tous les points de la stratégie prévue.

6. Attitude d'animateur.

- a) Mon objectif est d'obtenir de mes groupes une assimilation rapide. J'écris peu. J'insiste sur l'assimilation de la partie théorique de la présentation.
- b) Malgré mes bonnes résolutions, j'ai du mal à rester dans la limite du temps imparti. Je fais des digressions et, parfois, des erreurs de distraction.
- c) Mon plan est inscrit, et mon matériel prêt avant l'entrée des stagiaires, je ne laisse rien au hasard. La présentation se déroule suivant les règles établies à l'avance, les participants les connaissent.
- d) Pour moi, l'important c'est d'établir le contact avec le groupe, et de travailler dans une ambiance détendue et conviviale.

7. Supports pédagogiques.

- a) Je suis toujours à l'affût des dernières nouveautés, j'adore l'innovation.
- b) J'utilise du matériel avec mes clients, je leur en confie parfois la manipulation et je me laisse un peu déborder.
- c) J'ai une série de démonstrations bien rodées, un matériel pratique et utile qui a fait ses preuves ; je ne suis pas pour l'innovation à tout prix.
- d) J'apprécie la technique et les outils fiables, c'est pourquoi je sais reconnaître l'importance prise par l'informatique, et les moyens multimédias : je veux les utiliser.

8. Vérification des acquis dans les groupes que j'anime.

- a) Quand je pose une question, j'ai tendance à multiplier les indications et les précisions pour les mettre sur la bonne voie.
- b) Je donne souvent des questions globales et je m'aperçois qu'elles sont un peu trop vagues pour les stagiaires.
- c) J'élabore des questions précises et claires. J'attends une réponse en temps limité, identique pour tous ; j'impose un modèle de présentation qui doit être respecté.

- d) Dans mes vérifications, j'équilibre théorie et pratique. J'insiste sur l'acquisition des connaissances.

9. Evaluation des formations ou actions

- a) J'attache beaucoup d'importance au contenu. Je n'apprécie ni le délayage, ni l'extrême concision qui masque les lacunes.
- b) La présentation, le respect des consignes sont primordiaux pour moi.
- c) Je privilégie les idées originales, j'aime les démarches inhabituelles et, en général, tout ce qui sort de l'ordinaire.
- d) J'ai tendance à rechercher tout ce qui marque une progression, je remarque les efforts et je les encourage.

10 Préparation des mes présentations ou de mes interventions.

J'aime parfois préparer une présentation sur un peu annexe pour me faire plaisir.

- a) Dans mes présentations je garde une grande part pour l'improvisation.
- b) Je me fatigue plus à préparer mes présentations qu'à les faire : je prévois une démarche précise et minutée, les auditeurs n'ont plus qu'à suivre.
- c) Avant de construire une présentation, j'ai besoin d'élaborer une démarche logique et rationnelle.

Grille de décodage

	A	B	C	D
1. Personnalité	CG	CD	LG	LD
2. Relations avec les collègues de travail	LD	LG	CG	CD
3. Relations avec « les clients internes »	CG	LG	LD	CD
4. Réunions de bureau d'association	LD	LG	CG	CD
5. Stratégie marketing	CD	LD	CG	LG
6. Attitude d'animateur	CG	CD	LG	LD
7. Supports pédagogiques	CD	LD	LG	CG
8. Vérification des acquis dans les groupes que j'anime	LD	CD	LG	CG
9. Evaluation des formations ou actions	CG	LG	CD	LD
10. Préparation de mes présentations ou interventions	LD	CD	LG	CG

	A	B	C	D
11. Personnalité	CG	CD	LG	LD
12. Relations avec les collègues de travail	LD	LG	CG	CD
13. Relations avec « les clients internes »	CG	LG	LD	CD
14. Réunions de bureau d'association	LD	LG	CG	CD
15. Stratégie marketing	CD	LD	CG	LG
16. Attitude d'animateur	CG	CD	LG	LD
17. Supports pédagogiques	CD	LD	LG	CG
18. Vérification des acquis dans les groupes que j'anime	LD	CD	LG	CG
19. Evaluation des formations ou actions	CG	LG	CD	LD
20. Préparation de mes présentations ou interventions	LD	CD	LG	CG

CD	
CG	
LD	
LG	

Entraînement 1

Mots-indicatifs	Co G	LiG	LiD	Co D	Mots-indicatifs	CoG	LiG	LiD	CoD
Abstrait					Correspondances				
Action					Créatif				
Administration					Déductif				
Algèbre					Démontre				
Analogique					Détailler				
Analytique					Dictionnaire				
Argument					Différencie				
Artiste					Discoureur				
Association d'idées					Distingue				
Atomistique					Discret				
Audace					Discuteur				
Bavard					Divergences (voir les)				
Catégoriser									
Certitude					Dogmatique				
Chaleureux(se)					Eidétique (créatif)				
Cohérent					Emotif				
Comment					Empathique				
Concevoir					Enseignement formation				
Concret					Esprit de synthèse				
Conservateur					Evaluer				

Contacts humains					Existentiel (vécu)				
Continuité (sens de la)					Explicatif				
Contradiction (esprit de)					Explicite				
Contrôle (le)					Expression écrite				
Convergences (voir des)					Expression orale				
Conviction					Extraverti				
Ferme					Organisateur				

Mots-indicatifs	Co G	LiG	LiD	Co D	Mots-indicatifs	CoG	LiG	LiD	CoD
Fiable					Organisé				
Finances					Ouvert				
Foi					Pédagogue				
Générateur d'idées					Planification				
Géométrie					Pourquoi (causes)				
Globaliser					Procéder étape par étape				
Humain					Quand				
Idées intuitives					Quantifier				
Imagé					Raisonnement				
Incertitude					Rationnel				
Innové					Réaliste				
Instruction précise					Réceptif				
Intégration D'éléments variés					Réductionniste				
					Réfléchi				
Intégriste					Réflexion solitaire				
Introverti					Répétition				
Intuitif					Rêveries				
Lecture (plaisir)					Risquer				
Lecture (travail)					Sens de la rigueur				
Libre					Sensitif				
Linéaire					Sensuel				
Logique					Sentiment				

					intuitif				
Loi					Séquentiel				
Matheux					Simultanéité d'action				
Meneur					Spatial				
Métaphore					Synthétique				
Méthodique					Tacite				

Mots-indicatifs	Co G	LiG	LiD	Co D	Mots-indicatifs	CoG	LiG	LiD	CoD
Minutieux					Technicien				
Mise en œuvre De projets					Temporel				
					Tester des idées				
Musicien amateur					Valeur				
Non linéaire					Verbaliser, Aimer échanger				
Non rationnel									
Non verbal					Verbal, utilise les mots				
Orateur, art oratoire					Vocabulaire				
Ordonné					Visuel, voir				

