



# STYLES DE LEADERSHIP

# Sainte Victoire Productions

## Organisme de formation

# Situation n°1 - Une nouvelle collaboratrice

---

Sophie est une nouvelle collaboratrice de 24 ans qui travaille depuis un mois dans votre équipe. A son arrivée, elle vous est apparue comme une collaboratrice dynamique, intelligente, ayant un bon sens de la relation et du service rendu. C'est son premier poste et, 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.

## Quelle attitude adoptez-vous ?

- 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 plus sereinement.
- B. Vous passez beaucoup de temps à lui expliquer les procédures, les méthodes employées dans l'entreprise, les particularités psychologiques de certains de ses interlocuteurs. Vous vérifiez qu'elle comprend comment son travail s'inscrit dans cet ensemble.
- 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
- 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.

# Réponses

## Situation n°1 - Une nouvelle collaboratrice

Réponse	Style	Efficacité
A	Participatif	–
B	Persuasif	+
C	Délégatif	– –
D	Directif	+ +

Sophie est une personne débutante, qui a manifestement besoin qu'on définisse ses priorités et ses missions, en utilisant le **style directif**, suivi d'un passage au **style persuasif** dès que possible.

Les styles participatif et délégatif sont nettement prématurés et risquent de démotiver une collaboratrice qui attend avant tout un cadrage et une structuration de son activité.

# Situation n°2 - Un projet ambitieux

---

Marc (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 de ce projet.

## Quelle attitude adoptez-vous ?

- A. Vous consacrez du temps à lui expliquer les méthodes à mettre en œuvre pour conduire ce projet. Vous organisez ensuite avec lui des rencontres régulières avec un chef de projet plus ancien, qui pourra le conseiller aux moments clés. Vous vous réservez le droit d'intervenir lors des phases les plus délicates.
- 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.
- 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.
- D. Vous lui présentez le projet dans son ensemble. Vous vous mettez d'accord sur les grandes étapes et les moyens disponibles, sans entrer 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.

# Réponses

## Situation n°2 - Un projet ambitieux

Réponse	Style	Efficacité
A	Persuasif	–
B	Directif	– –
C	Participatif	+
D	Délégatif	+ +

Marc 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 délégatif** qui est approprié.

Les autres styles mettent en évidence les craintes plus ou moins fortes du manager, qui ne sait pas comment cette personne va s'y prendre pour mener le projet à bien. Le **style participatif** permet au manager de diminuer ses craintes en examinant la manière dont procède le collaborateur : il est efficace à condition de passer ensuite dans le style délégatif.

# Situation n°3 - 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 des mesures pour simplifier les process 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 « *certaines pourraient avoir intérêt à ce que le travail de ce groupe n'aboutisse pas...* ».

## Quelle attitude adoptez-vous ?

- A. Vous demandez aux participants leur point de vue sur l'évolution et la situation, afin de construire avec eux un plan de travail.
- B. Vous démarrez la séance en rappelant les objectifs du projet, l'engagement de la direction de 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.
- 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 au respect des horaires et des thèmes de travail.
- 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.

# Réponses

## Situation n°3 - La troisième réunion

Réponse	Style	Efficacité
A	Participatif	—
B	Persuasif	+
C	Directif	+ +
D	Délégatif	— —

Les meilleures réponses à cette situation délicate sont dans l'immédiat organisationnelles, c'est-à-dire le **style directif** ou le **style persuasif**, car ce groupe a besoin de directives et de présence personnelle de la part de son animateur (rappel des objectifs, redéfinition des méthodes).

Des comportements trop relationnels (styles participatif ou délégatif) conduiraient à un éclatement du groupe et à une dévalorisation de l'animateur pour manque de fermeté.

# Situation n°4 - Un jeune collaborateur

---

Thomas (25 ans) est dans votre service depuis 3 mois, après deux 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.

## Quelle attitude adoptez-vous ?

- 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.
- 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.
- C. Vous établissez un plan de travail qui lui permette une prise de responsabilités progressives et croissantes. 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.
- 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 6 mois à venir.

# Réponses

## Situation n°4 - Un jeune collaborateur

Réponse	Style	Efficacité
A	Déléгатif	--
B	Persuasif	++
C	Directif	-
D	Participatif	+

Thomas manque de confiance en lui. Vous avez détecté un certain potentiel chez lui qui incline à préconiser un style plus relationnel, le **style persuasif**, pour mieux amorcer un passage vers le **style participatif**, qui est un peu prématuré.

Le style directif limite ici trop l'autonomie, et le style déléгатif est bien trop prématuré.