

# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

- Pour chacun des scénarios suivants, choisissez parmi les quatre actions possibles celle qui vous semble la plus appropriée à la prise en charge de la situation :

## Situation

1

Vous avez dans votre équipe un employé embauché il y a de cela 3 mois. Il progresse à un rythme très satisfaisant, mais il n'est pas encore pleinement compétent dans sa fonction :

- a) Je le rencontre afin de lui préciser ses objectifs;
- b) Je le rencontre afin de lui confirmer ce qu'il maîtrise et ce qu'il devrait améliorer;
- c) Je le rencontre pour lui dire que cela va généralement bien;
- d) Je le laisse poursuivre son développement de façon autonome.

2

Vous avez hérité d'un employé qui éprouvait des problèmes sérieux de performance dans une autre unité :

- a) Vous lui précisez vos attentes de façon spécifique;
- b) Vous lui faites part de son rôle et lui accordez beaucoup d'attention pour stimuler son intégration;
- c) Vous lui dites que vous le savez capable de faire son travail et investissez dans la relation avec lui;
- d) Vous lui donnez de l'autonomie et de la latitude pour lui démontrer votre confiance.

3

Vous travaillez depuis plusieurs années avec un employé compétent qui s'acquitte généralement bien des mandats qu'on lui confie :

- a) Vous lui indiquez régulièrement comment faire son travail;
- b) Vous lui faites réaliser ce qu'il fait bien et lui expliquez ce qu'il devrait s'efforcer d'améliorer;
- c) Vous lui donnez de l'attention et de la reconnaissance pour la constance de ses résultats;
- d) Vous le laissez faire.

# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

## Situation

4

Un de vos employés est une personne très compétente et très performante. Il réagit toutefois plutôt mal lorsque vous vous impliquez dans ses dossiers.

- a) Vous lui précisez la fréquence et la nature des comptes rendus que vous attendez de tous vos employés;
- b) Vous vous efforcez d'être plus présent afin de pouvoir lui donner du *feedback* positif et de pouvoir mieux encadrer son travail;
- c) Vous vous efforcez de lui donner plus d'attention afin d'améliorer la qualité de la relation avec lui;
- d) Vous le laissez déterminer lui-même comment réaliser les mandats qui lui sont confiés.

5

Un conseiller qui a joint votre équipe il y a un peu plus de deux ans s'est très bien développé. Il obtient des résultats satisfaisants de façon constante.

- a) Vous lui reprenez ce que vous attendez de lui en termes de résultats et de modes de fonctionnement;
- b) Vous lui donnez des conseils sur la façon de réaliser son travail, mais investissez plus dans votre relation avec lui;
- c) Vous multipliez les occasions de lui témoigner que vous êtes satisfait de ses résultats;
- d) Vous le laissez mener à bien ses dossiers en lui donnant carte blanche.

# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

## Situation

6

Vous avez embauché une jeune diplômé la semaine dernière. C'est sa première expérience de travail.

- a) Vous lui expliquez en détail son rôle, ses responsabilités, ce que vous attendez de lui en termes de résultats et de comportements;
- b) Vous lui expliquez en détail vos attentes et multipliez les occasions de lui donner du *feedback* positif pour l'encourager même si sa performance n'est pas encore pleinement satisfaisante;
- c) Vous lui donnez beaucoup d'attention et de disponibilité et le laissez déterminer la manière de prendre en charge sa fonction;
- d) Vous laissez à d'autres le soin de faire son intégration.

7

Un de vos employés qui répond normalement bien aux exigences de son poste ne respecte plus, depuis quelque temps, les échéanciers qui lui sont fixés.

- a) Vous encadrez de près la réalisation de ses dossiers et la gestion de son temps;
- b) Vous vous assurez qu'il ne rencontre pas de problèmes particuliers, qu'il réalise l'importance de respecter les échéanciers fixés et maintenez une bonne relation avec lui;
- c) Vous multipliez les occasions de lui rappeler que c'est « votre meilleur » afin de le remotiver;
- d) Vous ne faites rien, car vous avez confiance que la situation est passagère et que tout rentrera dans l'ordre.

# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

## Situation

8

Vous avez récemment été promu responsable d'une équipe reconnue pour son fort niveau de compétence. Tous les objectifs prévus au tableau de bord sont en avance sur leurs échéanciers de réalisation.

- a) Vous précisez à vos nouveaux employés vos priorités et les changements que vous souhaitez;
- b) Vous vous impliquez beaucoup dans la réalisation de projets en travaillant beaucoup les relations avec vos nouveaux employés;
- c) Vous ne manquez pas une occasion de mettre en valeur et de reconnaître la performance de votre groupe;
- d) Vous demeurez disponible au besoin.

9

Votre *senior* en qui vous avez pleinement confiance et à qui vous avez délégué des responsabilités significatives a ralenti le rythme depuis quelques semaines.

- a) Vous lui rappelez les engagements qu'il a pris et vous vous assurez qu'il va livrer;
- b) Vous regardez avec lui la manière dont il gère ses priorités et lui confirmez l'appréciation positive que vous faites de son travail;
- c) Vous vous rapprochez un peu de lui et lui manifestez la reconnaissance et l'attention qu'il mérite;
- d) Vous ne faites rien. Vous le connaissez depuis longtemps. Tout rentrera dans l'ordre.

# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

## Situation

10

De nouveaux processus de travail ont été approuvés récemment. Plusieurs de vos employés, généralement compétents par ailleurs, tardent à les mettre en œuvre.

- a) Vous les rencontrez pour leur présenter un plan de mise en œuvre détaillé;
- b) Vous reconnaissez leur compétence, mais leur réitérez l'importance d'implanter les nouveaux processus de travail rapidement;
- c) Vous multipliez les occasions de leur donner de la reconnaissance, car c'est une bonne équipe;
- d) Vous les laissez organiser eux-mêmes l'implantation des processus sans intervenir.

11

Votre adjoint a pris en charge de nombreux projets dont la non-livraison pourrait avoir un impact radical sur l'atteinte de vos objectifs. Il a insisté pour déterminer lui-même comment procéder et vous l'avez laissé faire puisqu'à ce jour il ne vous a jamais déçu.

- a) Étant donné l'importance stratégique des projets, vous lui demandez de fournir un plan de travail détaillé à partir duquel vous pourrez exercer un suivi régulier;
- b) Vous lui demandez de vous faire des comptes rendus réguliers sur l'avancement des projets et échangez régulièrement avec lui pour rester en contact;
- c) Vous allez le voir régulièrement pour lui confirmer que vous avez confiance en lui pour livrer les projets;
- d) Vous le laissez gérer seul ses projets.

# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

## Situation

12

Vous avez dans votre équipe un employé à cinq ans de sa retraite qui s'est progressivement laissé aller et qui ne répond plus du tout aux exigences de son poste. On ne lui confie plus de projets importants, car il ne respecte jamais ses échéances. Dommage, il y a quelques années, c'était un employé de valeur.

- a) Vous le rencontrez, rendez explicites ses écarts de performance et précisez avec lui un plan de redressement;
- b) Vous travaillez la relation avec lui pour établir un climat de confiance et effectuez un suivi régulier sur son travail afin de vous assurer qu'il améliore ses résultats;
- c) Vous lui donnez beaucoup de *feedback* positif pour l'encourager en reconnaissant ses faits d'armes du passé;
- d) Vous le laissez faire, car il est suffisamment expérimenté pour se prendre en charge lui même.

# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

## Correction

- Encerclez vos réponses à chacune des mises en situation de l'exercice précédent dans le tableau suivant;
- Indiquez ensuite le nombre de réponses choisies (le nombre de cercles) par colonne au bas du tableau dans l'espace prévu à cet effet (S1, S2, S3, S4);
- Additionnez ensuite les valeurs numériques de chacune de vos réponses. Votre total peut varier entre -12 et +12. Inscrivez ce total dans l'espace prévu à cet effet.

Mises en situation	Choix de réponses			
	a	b	c	d
1	0	1	0	-1
2	1	0	-1	-1
3	-1	0	1	0
4	-1	-1	0	1
5	-1	0	1	0
6	1	0	-1	-1
7	0	1	0	-1
8	-1	-1	0	1
9	-1	0	1	0
10	0	1	0	-1
11	-1	-1	0	1
12	1	0	-1	-1
Nombre de réponses par colonne	S <sub>1</sub> : _____	S <sub>2</sub> : _____	S <sub>3</sub> : _____	S <sub>4</sub> : _____
Total des valeurs numériques des réponses au questionnaire :	_____			