



école  
européenne  
d'administration

# Animer votre équipe

Manuel



## INDEX

### **Journée 1**

1. Vue d'ensemble du programme
2. Prise de conscience de soi et des autres
3. Exercices

### **Journée 2**

4. Obtenir un engagement
5. Exercices

### **Journée 3**

6. Gérer les défis
7. Exercices
8. Journal d'apprentissage et plan d'action





### Objectifs

- Comprendre le rôle du chef d'équipe
- Prendre conscience de l'impact, du style de leadership et du travail en équipe
- Fournir les outils nécessaires pour obtenir un engagement et une participation active
- Fournir les compétences permettant d'influencer d'autres personnes sans autorité formelle

## VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME – Animer votre équipe

### Programme en 3 jours

#### Journée 1

Parvenir à l'alignement - se comprendre soi-même  
Définir des objectifs pour votre propre leadership  
Attentes vis-à-vis des chefs d'équipe  
Excellentes équipes  
Les rôles en équipe de Belbin

#### Journée 2

Obtenir un engagement et une participation  
Motivation  
Leadership situationnel - examinez les membres de votre équipe et utilisez ce modèle  
Communication - styles push et pull  
Délégation

#### Journée 3

Gérer les défis  
Affirmation de soi – dialogue profond  
Gérer les situations délicates avec assertivité  
Styles de conflits  
OPERA - affronter un réel défi  
Planification des actions

#### Dimension horizontale

- Environnement multiculturel - éviter les malentendus
- Travail sans autorité hiérarchique formelle - diriger et être dirigé
- Équilibre travail / vie privée - respecter sa vie professionnelle et sa vie privée



## MOTS DE BIENVENUE ET INTRODUCTION

Bienvenue à ce programme de trois jours spécialement conçu pour les chefs d'équipe au sein des Institutions.

Nous sommes heureux que vous puissiez participer à ce programme. Notre objectif est que vous quittiez le programme, dans trois jours, en ayant acquis des informations utiles sur votre façon de travailler et sur la façon de travailler des autres, que vous soyez chef ou simple membre d'une équipe, que vous communiquiez, influenciez ou gériez des conflits. Ce programme mettra à votre disposition des outils ou des techniques pratiques pour réaliser les changements que vous jugez nécessaires dans votre façon de diriger ou de communiquer avec votre équipe.

L'objectif global de ce programme est de vous permettre de réaliser votre potentiel de leadership et d'améliorer vos performances et celles des membres de votre équipe, maintenant et à l'avenir.

Ce programme de trois jours est réparti comme suit :

- Journée 1 : Parvenir à l'alignement – prise de conscience de soi et des autres
- Journée 2 : Obtenir un engagement
- Journée 3 : Gérer les défis

### Objectifs

Les objectifs pour vous sont d'acquérir la prise de conscience et les compétences nécessaires pour vous permettre d'assumer vos responsabilités en tant que leader, que vous en ayez l'autorité officielle ou non.

À la fin du programme, vous :

- comprendrez votre rôle en tant que chef d'équipe ;
- aurez appris à « lire » vos collègues et à agir en conséquence ;
- maîtriserez une série d'outils qui vous permettront de jouer le rôle d'un chef d'équipe et de répondre aux exigences de ce rôle ;
- saurez comment « faire marcher votre équipe ».

### Approche du programme

Cette formation offre un mélange de théorie et de pratique et encourage les participants à assumer la responsabilité de leur propre apprentissage et développement. Ce programme combine un contenu théorique et une attention grandissante accordée aux processus, le tout étant mis en relation avec votre fonction et votre emploi actuels.

Tout en vous offrant un environnement favorable pour partager des questions et des expériences, il se concentrera sur l'importance de l'application d'outils et de techniques d'une façon qui correspond à votre personnalité et à votre style.



## VUE D'ENSEMBLE DU PROGRAMME

### Introduction

Ce programme est conçu pour être aussi pratique que possible. Il se concentre sur les problèmes rencontrés par les chefs d'équipe au sein des Institutions et offre l'opportunité aux participants de partager des expériences et des idées sur trois jours. Il explore l'idée de diriger sans avoir toujours l'autorité hiérarchique formelle et regarde également les compétences d'influencer vers le haut - de la gestion de votre chef.

Ce programme se base sur une perspective 'systémique', c'est-à-dire qu'il tente d'identifier le modèle qui relie les éléments. En d'autres termes, nous devons comprendre les relations humaines et le comportement par rapport à un contexte plus large, un système au sein duquel les individus fonctionnent.

Pendant ces 3 jours, nous nous inspirerons des enseignements des sessions passées et nous nous assurerons qu'ils seront appliqués aux sessions suivantes. Cette approche favorise une compréhension commune des modèles et méthodes dans différents contextes, vous permettant ainsi de trouver les approches qui fonctionneront pour vous dans n'importe quelle situation donnée.

Une des principales façons de se développer en tant que leader est de prendre conscience de soi-même (être conscient de l'impact de notre comportement sur les autres et comprendre le comportement des autres également). Vous serez invité à remplir un questionnaire permettant d'identifier votre préférence pour un rôle au sein d'une équipe. Ce questionnaire sur les rôles en équipe de Belbin sera abordé le premier jour.

Les caractéristiques de chaque rôle en équipe seront abordées et serviront de base pour vous permettre de comprendre vos propres résultats de test. La compréhension des rôles en équipe de Belbin peut nous aider à comprendre la dynamique qui intervient entre les membres d'une équipe, mais aussi à profiter de nos différences et à utiliser nos forces au mieux.

D'autres modèles seront également utilisés au cours du programme, notamment le modèle de style d'approches de conflits de Thomas Kilmann, le leadership situationnel, les dynamiques de la décision/déterminants motivationnels, entre autres. Ils sont tous documentés et permettent d'expliquer notre comportement et nos interactions avec les autres.

### Le programme de trois jours - jour après jour

#### **Journée 1. Parvenir à l'alignement – prise de conscience de soi et des autres**

Les objectifs de la première journée sont de vous fournir un environnement ouvert où vous pouvez explorer les aspects spécifiques de votre rôle de chef d'équipe. Cela peut inclure le fait de diriger sans autorité formelle et d'équilibrer les exigences de votre hiérarchie et de votre équipe. La première journée se concentre également sur la prise de conscience, sur la compréhension de votre propre profil et de vos préférences, ainsi que celles de votre équipe, la compréhension de vos besoins et dilemmes dans le cadre du leadership d'une équipe.

À la fin de cette journée, vous aurez développé :

- une meilleure compréhension des défis d'un chef d'équipe sur votre lieu de travail ;
- une compréhension de ce qui rend un chef efficace, un suiveur efficace et une équipe efficace ;
- une prise de conscience de la façon dont vous et les autres aimez travailler en équipe, les rôles en équipe de Belbin.



## **Journée 2. Obtenir un engagement**

L'objectif de la deuxième journée est d'explorer plus en profondeur les comportements de leadership nécessaires pour obtenir un engagement. Cela permet de mieux comprendre votre propre comportement de leadership et les compétences et les connaissances à appliquer à une variété de méthodes et de styles de leadership en fonction des besoins des personnes de votre équipe.

À la fin de cette journée, vous :

- aurez un aperçu des déterminants motivationnels qui nous guident sur le lieu de travail ;
- comprendrez votre propre comportement de leadership et les besoins en leadership des autres personnes ;
- pourrez appliquer des styles de leadership flexibles en fonction des besoins des membres de votre équipe et des exigences d'une situation particulière ;
- serez capable d'appliquer certaines des compétences nécessaires pour influencer les autres ;
- disposerez des éléments pour déléguer efficacement.

## **Journée 3. Gérer les défis**

Les objectifs de la troisième journée sont de vous enseigner des façons de gérer différentes situations en utilisant des compétences de communication et d'influence, de motiver les gens, de gérer des situations embarrassantes et de gérer les conflits efficacement. Cette journée plante le décor pour la planification des actions et le transfert des compétences une fois de retour sur le lieu de travail.

À la fin de cette journée, vous serez capable :

- d'appliquer certaines compétences pour avoir une influence efficace ;
- d'identifier les styles d'assertivité ;
- d'identifier la façon dont vous pouvez gérer différents types de désaccord ;
- de comprendre comment certaines situations de travail tendues ou difficiles peuvent nous conduire à réagir de façon inappropriée ;
- de rédiger un plan d'action avec les développements nécessaires pour revenir sur le lieu de travail.

## **Journal**

Pour nous assurer que vous êtes capable de saisir les enseignements dispensés pendant le cours, vous serez invité à noter les éléments clés et les conseils dans un journal tout au long du programme et à réfléchir à des situations professionnelles auxquelles cette formation peut s'appliquer.

## **Documentation**

Ce manuel de formation est conçu pour servir de référence à utiliser sur le lieu de travail. Des notes peuvent être prises librement tout au long des trois jours et conservées dans le manuel pour une utilisation ultérieure.

Certains des modèles sont expliqués plus en profondeur dans le manuel. Vous pourriez trouver utile de lire ces explications si le temps ne permet pas de discuter ces modèles en salle de formation.

Nous espérons que vous apprécierez ce cours.

L'équipe EUSA





# JOURNEE 1

## PARVENIR A L'ALIGNEMENT - PRISE DE CONSCIENCE DE SOI ET DES AUTRES

7

### OBJECTIF GLOBAL

Notre objectif aujourd'hui et tout au long de la formation se concentre sur les exigences auxquelles vous devez faire face en tant que chef d'équipe au sein d'une institution.

Au cours de la première journée, nous explorons les caractéristiques des équipes et du leadership d'équipe efficaces et nous nous penchons sur la façon dont votre manière de travailler et celles des autres influent sur l'équipe.

L'objectif est d'expliquer la théorie et les techniques nécessaires pour assumer efficacement vos responsabilités de chef d'équipe.

### Objectifs

Les objectifs de la première journée sont de vous aider à comprendre votre propre profil, vos préférences, ainsi que les profils et préférences des membres de votre équipe. Nous verrons comment garder un équilibre entre vos propres besoins et dilemmes dans un contexte de direction d'équipe, comment communiquer avec les membres de votre équipe et comment les motiver.

À la fin de cette journée, vous aurez :

- examiné les rôles et les exigences d'un chef d'équipe au sein d'une institution, notamment lorsqu'il n'a pas toujours l'autorité formelle qu'ont normalement les dirigeants ;
- exploré ce qui constitue une excellente équipe et examiné si les groupes avec lesquels vous travaillez sont de vraies équipes ;
- compris et utilisé l'inventaire des rôles en équipe de Belbin en tenant compte de :
  - vos propres préférences et de leurs implications dans le cadre du travail en équipe ;
  - les avantages, en particulier les synergies, qui peuvent résulter d'une utilisation et d'une valorisation positives des rôles en équipe.

### Programme

Thèmes du jour :

Chapitre 1. Introduction – Équipes et leaders

Chapitre 2. Rôles en équipe – La théorie de Belbin sur le comportement des rôles en équipe.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

8

### QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

Une équipe peut être définie comme « un petit groupe de personnes possédant des compétences complémentaires, réunis autour d'un thème commun, d'un ensemble d'objectifs à atteindre, et pour lesquels il se tiennent mutuellement responsables ». (Katzenbach et Smith)

Les recherches montrent que la taille idéale pour une équipe varie entre deux et vingt-cinq personnes mais que la plupart des équipes sur le lieu de travail en comptent moins de dix. Théoriquement, les groupes plus volumineux (50 personnes ou plus) peuvent être considérés comme une équipe mais ils fonctionnent rarement comme une entité unique et préfèrent se diviser en sous-équipes plus faciles à gérer et permettant aux individus d'apporter une contribution unique et d'être reconnus comme tels.

### Definitions

| Qu'est-ce qu'une équipe ?  | Qu'est-ce qu'un groupe de travail ?   |
|--|---|
| "Un petit nombre de personnes possédant des compétences complémentaires et partageant une approche, un but et des objectifs de performances communs dont ils se tiennent mutuellement responsables." | "Un groupe d'individus qui interagissent principalement pour partager des informations, des méthodes, des compétences ou des points de vue et pour prendre des décisions qui les aident à accomplir leur tâche. Ces individus n'ont pas d'objectif commun, ne souhaitent pas en avoir un, et n'ont donc pas besoin de compétences collectives ni de responsabilité mutuelle." |

*Jon R Katzenbach & Douglas K Smith*

Les équipes performantes ont les 5 éléments suivants :

1. Mission et objectifs – ceux-ci doivent être clairs, compris et réalistes.
2. Rôles et responsabilités – ils doivent être compris individuellement et mutuellement. Chacun sait ce qu'on attend de lui.
3. Relations d'équipe – les gens travaillent ensemble. Il existe une confiance et un soutien mutuel et si ces deux éléments disparaissent, il existe des mécanismes pour gérer cette situation de manière objective.
4. Outils et procédures – règles et façons de travailler communes – elles permettent de limiter les complications et la bureaucratie.



5. Le leadership – responsabilité en haut de la hiérarchie et responsabilité pour l'exécution partagée du travail au sein de l'équipe

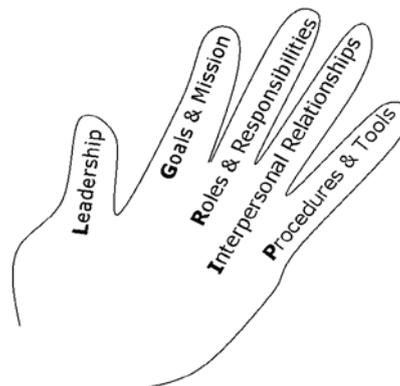


# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

9

Gardez ce qui suit à l'esprit la prochaine fois que vous assistez à une mauvaise réunion. Regardez simplement votre main et rappelez-vous l'acronyme « LORRP ». Inscrivez une lettre sur chaque doigt et demandez-vous s'il s'agit d'un problème de **L**eadership ? D'**O**bjectifs ? De **R**ôles et responsabilités ? De **R**elations interpersonnelles ? De **P**rocédures ?



**Le travail d'équipe** implique l'intention de coopérer avec les autres. Cela signifie travailler ensemble, contrairement au fait de travailler individuellement ou en concurrence.

| <b>Cela implique :</b>   | <b>Cela n'implique pas :</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ solliciter et utiliser les compétences, les idées et l'avis des membres de l'équipe</li></ul>                            | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ préférer rester seul pour travailler</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ informer les autres et les tenir au courant de toute information pertinente ou utile</li></ul>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ assister aux réunions d'équipe sans participer</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ en pleine action, garder à l'esprit les préoccupations des autres membres ainsi que vos propres préoccupations</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ se lancer dans une compétition avec les autres membres de l'équipe</li></ul>                                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ soutenir et encourager les membres de l'équipe ; défendre la réputation de l'équipe lorsqu'elle est critiquée</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ blâmer ou juger les autres membres de l'équipe et ignorer les critiques sur les membres de votre équipe</li></ul> |



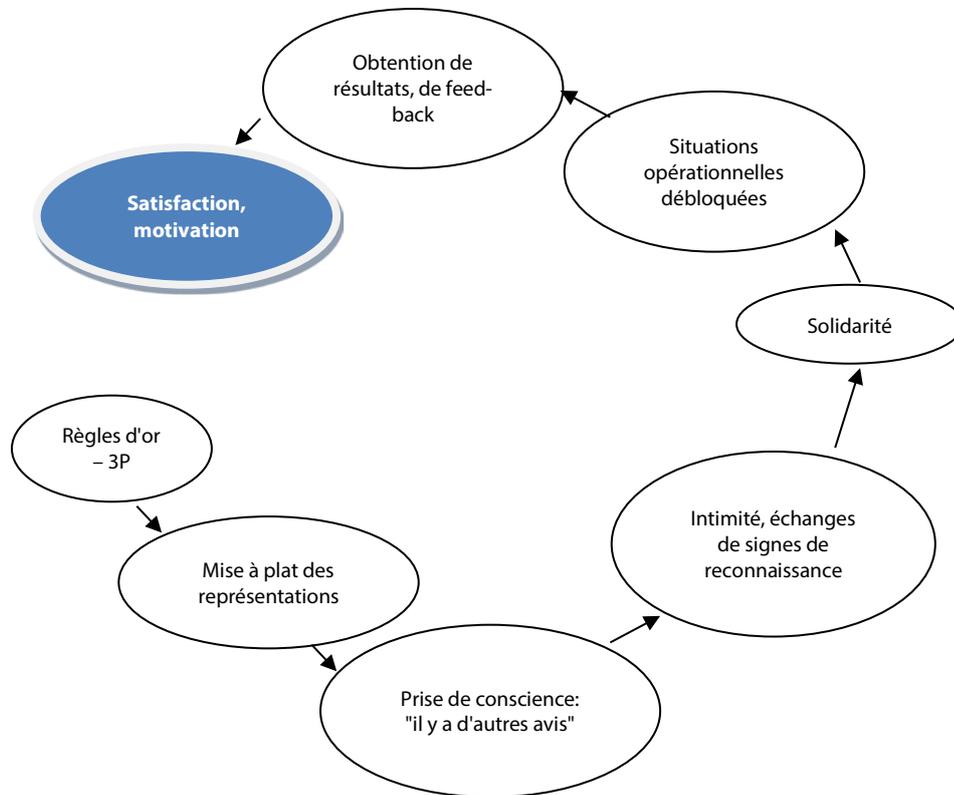
# JOURNÉE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

10

### Le circuit de confiance

Processus en spirale qui se construit dans le temps, avec une équipe et qui vise à permettre à la collection d'individus de venir une équipe performante.



#### Règle d'Or

La première chose à faire pour construire la confiance dans un groupe est d'y établir des règles claires et explicites.

#### Mise à plat des représentations

Processus d'échange de vues à partir d'une question posée, où chacun reçoit le temps de former et formuler sa pensée et où chacun est invité à prendre la parole, dans le respect mutuel.

#### Prise de conscience

En entendant les points de vue des autres à partir d'une question concernant le travail et en ayant l'occasion d'exprimer le sien, l'individu prend conscience de 3 éléments.

Il y a d'autres vues que les siennes.

Exprimer ses idées n'est pas dangereux, puisque cela se fait dans le respect mutuel.

Tous ces points de vue coexistent sans que l'un doive absolument l'emporter sur tous les autres.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

11

### **Intimité, échanges de signes de reconnaissance**

Après avoir partagé différents points de vue sans mettre en péril les relations, les individus sont alors prêts à former une bonne compréhension professionnelle (heureux de dire quoi que ce soit, tant que cela concerne le travail). Ils deviennent plus capables d'échanger des signes de compréhension.

### **Solidarité**

Progressivement, les membres de l'équipe entrent dans une logique de solidarité les uns envers les autres. La solidarité est un processus d'échange. Le responsable d'équipe doit veiller à ce que ces échanges soient équitables, sinon la perte de confiance est immédiate.

### **Situations opérationnelles débloquées**

Seule la solidarité dans l'équipe permet de débloquent certaines situations. Sans la confiance qui ouvre sur la solidarité, chacun peut se retrancher derrière son point de vue individuel, pour ne pas collaborer à la réussite de l'équipe.

### **Obtention de résultats, de feed-back**

Cette solidarité permet d'atteindre des résultats hors d'atteinte autrement. L'équipe en tire beaucoup de satisfaction, et donc de motivation.

*(Vincent Lenhardt)*



# JOURNEE 1

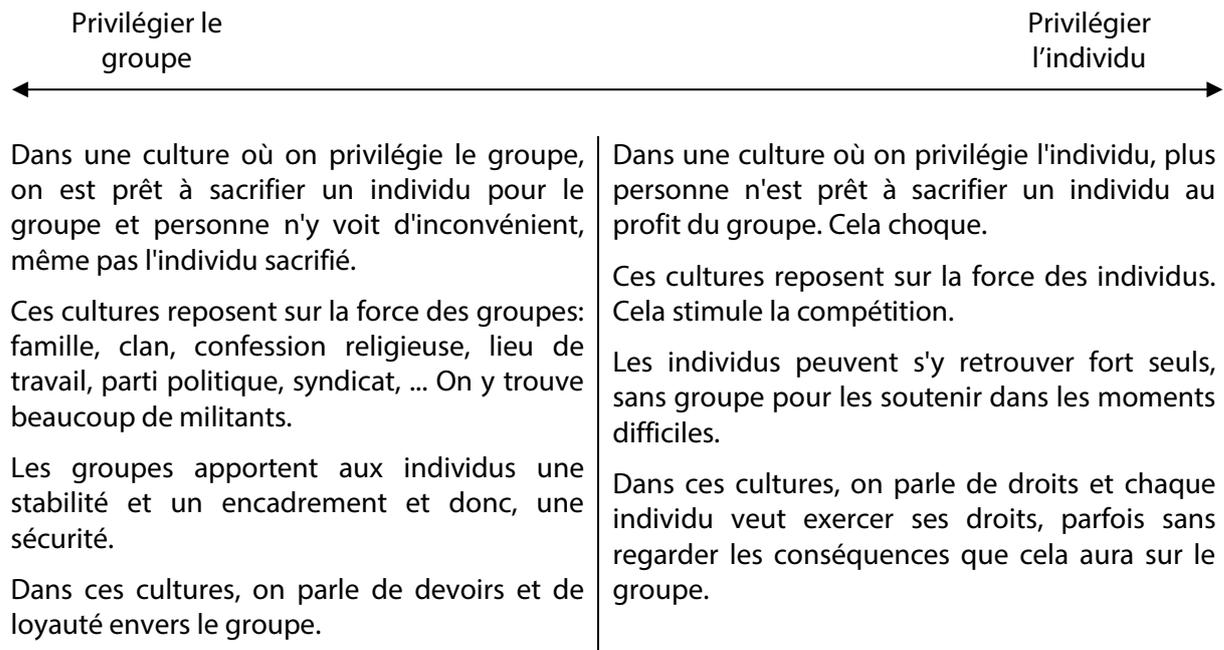
## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

12

### Equilibre individu/groupe

Une des dimensions culturelles est axée autour de la préférence d'un groupe à orienter ses décisions pour, soit favoriser le groupe, soit favoriser l'individu.

Il est très important de ne pas regarder ces 2 pôles comme "bons" ou "mauvais". Chaque pôle a ses avantages et ses inconvénients.



Dans nos cultures occidentales, nous étions dans des cultures groupales jusqu'à la deuxième guerre mondiale.

C'est la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (ONU 1948) qui a scellé le basculement vers la culture individualiste.

*Fons Trompenaars  
Michel Crozier*



# JOURNÉE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

13

### Leadership d'équipe

Dans combien de bonnes équipes avez-vous travaillé ? Qu'est-ce qui faisait que ces équipes fonctionnaient aussi bien ? Le chef y jouait probablement un rôle essentiel et rapprochait les diverses personnalités.

Le philosophe chinois Lao-Tseu a mis « dans le mille » avec sa propre définition du leadership<sup>1</sup>:

*« Les meilleurs chefs ne sont pas reconnus par le peuple. Celui-ci loue et honore l'un, craint le suivant et hait celui qui lui succède. Quand la tâche du meilleur est achevée, le peuple dit « nous l'avons accomplie nous-mêmes » »*

Quelle est la « bonne » façon de guider et de diriger des personnes ? Que vous dirigiez une équipe d'audit ou une équipe administrative, que votre équipe soit petite ou grande, la réponse dépendra largement de la nature de votre équipe, de ses tâches, de ses objectifs, mais aussi de vos propres compétences et de votre style.

### Leadership et management

Le leadership et le management sont deux notions utilisées souvent de façon interchangeable. Il existe toutefois différentes sortes de compétences. Les dirigeants ont besoin de ces qualités de leadership pour être efficaces. Les leaders ne sont pas nécessairement des dirigeants, mais ils peuvent opérer à tous les niveaux de l'organisation.

Le management est une affaire de planification, d'organisation, de contrôle et de leadership. Le leadership implique de motiver, diriger, superviser, construire des relations au sein de l'équipe et définir une nouvelle direction ou vision pour l'équipe que celle-ci sera motivée à suivre. Le leader est donc le pionnier de cette nouvelle direction.

Les compétences de leadership sont indispensables pour réussir en tant que manager. Un leadership efficace nécessite de se concentrer sur les personnes, de les comprendre, de les guider et de les motiver afin de réaliser des objectifs précis grâce aux contributions de ces personnes.

Dans le contexte de ce programme, nous nous focalisons sur le leadership défini comme la capacité à motiver, communiquer, diriger, soutenir, superviser et construire des relations efficaces au sein de votre équipe.

<sup>1</sup> De Katzenbach, J. R., Smith, D.K., (1993). *The Wisdom of Teams*, Boston, MA: Harvard Business School Press



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

14

Les bons chefs d'équipe sont persuadés :

- de ne pas avoir réponse à tout. Ils n'insistent donc pas pour répondre à tout.
- qu'ils ne doivent pas prendre toutes les décisions importantes. Ils ne le font donc pas.
- qu'ils ne peuvent pas atteindre un objectif commun sans la contribution des autres membres de l'équipe. Ils évitent donc d'empêcher la participation des membres de l'équipe ou d'intimider ceux-ci. L'ego n'est pas leur principale préoccupation.
- que l'équipe définit le leadership. L'équipe n'est pas définie pas le chef seul.
- que le rôle du leader est de créer une culture où tout devient possible au sein de l'équipe.
- que tous les rôles de leadership classiques peuvent être délégués au reste de l'équipe (organisation de réunions d'équipe, etc.). Toutes les tâches peuvent être réparties entre les membres.

Le défi du leadership est de trouver le bon équilibre entre orienter l'équipe et déléguer le contrôle, entre prendre des décisions difficiles et laisser les autres les prendre et entre faire des choses difficiles seul et laisser les autres apprendre à les faire. Si un contrôle trop strict étouffe les initiatives et la créativité de l'équipe, un manque d'orientation, de direction et de discipline a le même effet.

L'approche du leadership diffère d'une équipe à l'autre. Chaque équipe a ses propres caractéristiques. Aucune équipe ne présente le même mélange de compétences, le même choix d'objectifs, les mêmes approches et les mêmes défis que les autres. Comment décririez-vous votre équipe ? Quelle est sa nature ? Comment ses membres travaillent-ils ensemble ?

À mesure que l'équipe potentielle devient une vraie équipe et même une équipe performante, la tâche du chef change radicalement. La performance d'équipe dépend presque toujours de la façon dont l'équilibre délicat est assuré entre les chefs d'équipe qui font les choses eux-mêmes et ceux qui laissent les autres les faire. La clé du rôle évolutif du leader réside dans la compréhension des besoins de l'équipe et de ce qu'elle attend de son chef pour l'aider à avancer.

### Six éléments essentiels pour un bon leadership d'équipe :

#### 1. Maintenir un but, une approche et des objectifs pertinents et significatifs

Tous les membres de l'équipe doivent avoir leur propre but, leurs propres objectifs de performances et leur propre approche. Le chef d'équipe jouera un rôle différent dans la définition de ces objectifs en fonction de la maturité de l'équipe.

#### 2. Instaurer engagement et confiance

Le leader doit tenir compte des individus et de l'équipe lorsqu'il essaie de renforcer les liens de manière positive et constructive. Le feedback positif et constructif favorise la responsabilité mutuelle et la confiance qui sont nécessaires aux bonnes performances de l'équipe. John Adair écrit sur la nécessité de se concentrer sur la tâche, l'équipe et l'individu. C'est un équilibre subtil.

#### 3. Renforcer la diversité et le niveau de compétences

Les bons chefs d'équipe reconnaissent qu'en fin de compte, les équipes les plus flexibles et les plus performantes sont composées de personnes possédant toutes les compétences techniques, fonctionnelles, de résolution de problème, de prise de décision, interpersonnelles et de travail en équipe dont l'équipe a besoin pour fonctionner. Pour y parvenir, les chefs d'équipe encouragent les membres de l'équipe à prendre les risques nécessaires à la croissance et au développement. Ils mettent continuellement les membres de l'équipe au défi en changeant les affectations et les modèles de rôles.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

15

### 4. Gérer les relations avec les personnes extérieures et surmonter les obstacles

Les chefs d'équipe doivent gérer les contacts et les relations de l'équipe avec le reste de l'organisation. Cela implique qu'ils doivent communiquer efficacement le but, les objectifs et l'approche de l'équipe aux personnes susceptibles de l'aider ou de la freiner.

### 5. Créer des opportunités pour les autres

Le défi du leader est d'offrir des opportunités de performances à l'équipe et à ses membres. Le fait de rester à l'écart ne signifie toutefois pas un abandon des responsabilités d'orientation, de supervision et de contrôle.

### 6. Effectuer un travail réel

Tout le monde au sein d'une vraie équipe, même le chef, fait un travail dans des proportions plus ou moins équivalentes. Les chefs d'équipe doivent aider l'équipe en fonction de ses besoins, comme n'importe quel autre membre. Les chefs d'équipes ne doivent pas déléguer les tâches désagréables aux autres.

### Deux choses qu'un chef d'équipe ne doit jamais faire:

- **Blâmer certaines personnes ou leur permettre d'échouer**
- **Excuser le manque de performance de l'équipe**



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

16

### **Quelques questions à vous poser en tant que chef d'équipe (attitude, comportement et efficacité)**

En tant que chef d'équipe, ai-je adopté une approche d'équipe ou de groupe de travail ?

Est-ce que :

- je prends toutes les décisions importantes ?
- j'attribue toutes les tâches ?
- je prends soin de m'assurer que le travail est réalisé sur la base de la responsabilité individuelle avant tout ?
- je réalise un « travail réel », outre les prises de décision, le fait de déléguer et la définition de l'emploi du temps ?

En tant que chef d'équipe, est-ce que j'essaie de trouver le bon équilibre entre l'action et la patience avec l'équipe ?

Est-ce que :

- je privilégie des discussions et des solutions constructives ?
- je garde une certaine distance et est-ce que je relativise pour que les actions de l'équipe et les directions qu'elle prend restent pertinentes ?
- j'intimide quelqu'un dans l'équipe ?
- je mets constamment l'équipe au défi pour qu'elle affine son but, ses objectifs et son approche ?
- j'inspire de la confiance aux gens en agissant de concert avec l'équipe et avec ses objectifs ?
- je crée des opportunités pour les autres, parfois à mon propre détriment ?

En tant que chef d'équipe, est-ce que je définis des objectifs d'équipe et est-ce que j'agis pour promouvoir et partager la responsabilité de ceux-ci ?

Est-ce que :

- je pense et décris les attributions en termes individuels ou hiérarchiques par rapport à l'équipe ?
- j'identifie les obstacles aux performances de l'équipe et est-ce que j'agis pour les supprimer ?
- je blâme les gens pour leurs échecs, que cela soit au sein de l'équipe ou en dehors de celle-ci ?
- j'excuse les baisses de régime en invoquant des forces extérieures « incontrôlables » ?



# JOURNÉE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

17

### Culture et styles de leadership

Lorsqu'on discute de ce qui fait un excellent leader ou un suiveur, il faut tenir compte de la grande variété de passés et de cultures des personnes qui composent nos équipes. Cela peut sembler évident, et pourtant on l'oublie facilement, surtout lorsqu'on croit fortement en quelque chose ou qu'on se trouve dans un conflit de points de vue ou d'intérêts.

Il apparaît que la culture nationale influence non seulement l'efficacité des équipes au sein d'une organisation, mais aussi le style, les convictions et les actions du management. Selon leurs origines culturelles, les managers auront plus ou moins de difficultés à travailler sans maîtriser spécifiquement les détails techniques des tâches subalternes.

Que pensez-vous de l'affirmation ci-dessous ?

*« Il est important que les managers puissent apporter une réponse précise à la plupart des questions que leurs subordonnés sont susceptibles de poser dans le cadre de leur travail. »*

Les recherches menées par Fons Trompenaar et Geert Hofstede, entre autres, ont montré que le pourcentage de managers qui partagent cet avis varie selon les pays et les cultures.

Hofstede (1980) a montré que l'une des dimensions culturelles concernées avait trait à l'évitement de l'incertitude et à l'acceptation des risques. Une façon possible d'éviter l'incertitude consiste à être un spécialiste dans tous les aspects du travail de ses subordonnés. Selon les recherches de Hofstede, sur 53 cultures nationales étudiées, la culture japonaise est celle qui craint le plus l'incertitude. Il n'est donc pas étonnant que les managers japonais soient plus nombreux que les managers américains à approuver l'affirmation ci-dessus.

Il en va de même pour ce qui concerne les personnes gérées et les questions de délégation : les membres de l'équipe qui ont besoin de plus de structure passent certainement plus de temps à discuter des détails de leur travail avec leur manager. Chez les personnes qui ont besoin de moins de structure par contre, une discussion trop détaillée risque de provoquer une sensation désagréable de micro-management.

Ces différences indiquent qu'il existe des points de vue différents, basés sur des différences culturelles, quant à la nécessité pour un manager d'être un « expert » ou un « délégué ». Étant donné que nos institutions possèdent des managers et du personnel issus de cultures différentes, un manque d'attention aux différentes attentes propres aux différentes cultures risque de susciter des conflits.

La façon d'envisager la structure organisationnelle varie elle aussi selon les cultures. Les personnes originaires de certains pays ont tendance à se focaliser davantage sur la hiérarchie des organisations que des personnes originaires d'autres pays (voir Trompenaars, 1998). Si on vous demandait quel est le nombre optimal de niveaux au sein de votre institution (par ex. 3, 5 ou 9), quelle serait selon vous la structure la plus indiquée, et pourquoi ?



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

18

### Approche du leadership centrée sur l'action

John Adair, l'un des plus grands spécialistes mondiaux du leadership et du développement de leadership, a élaboré un modèle visant à illustrer ce qu'il appelle l'approche du leadership centrée sur l'action. Ce modèle comprend trois niveaux :

- Réaliser la tâche
- Gérer l'équipe ou le groupe
- Gérer les personnes

| Réaliser la tâche  | Gérer le groupe  | Gérer chaque personne   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier ce qui doit être fait</li> <li>▪ Définir les normes, la qualité, les délais et la vision pour le groupe, l'objectif et la direction – définir la tâche</li> <li>▪ Identifier les ressources, les personnes, les processus, systèmes et outils (y compris les ressources financières, les communications, l'informatique)</li> <li>▪ Créer le plan pour réaliser la tâche : livrables, mesures, calendriers, stratégie et tactique</li> <li>▪ Déterminer les responsabilités, les objectifs et les moyens de mesure, par consensus et par le biais de la délégation</li> <li>▪ Définir des normes claires</li> <li>▪ Contrôler et maintenir le niveau de performance global par rapport aux plans</li> <li>▪ Communiquer les progrès par rapport à l'objectif du groupe</li> <li>▪ Réévaluer et modifier le plan, les méthodes et les objectifs selon les besoins.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir, convenir et communiquer les normes de performances et de comportement</li> <li>▪ Définir le style, la culture et l'approche du groupe – les éléments de compétences soft</li> <li>▪ Contrôler et maintenir la discipline, l'éthique, l'intégrité et la concentration sur les objectifs</li> <li>▪ Anticiper et résoudre les conflits, luttes et désaccords au sein du groupe</li> <li>▪ Évaluer, et au besoin modifier, l'équilibre et la composition du groupe</li> <li>▪ Développer le travail en équipe, la collaboration, le moral et l'esprit d'équipe</li> <li>▪ Développer la maturité et les capacités collectives du groupe ; augmenter progressivement la liberté et l'autorité du groupe</li> <li>▪ Encourager l'équipe à poursuivre les objectifs ; motiver le groupe et lui donner une raison d'être commune</li> <li>▪ Identifier, développer et convenir des rôles de direction d'équipe et de projet au sein du groupe</li> <li>▪ Permettre, faciliter et assurer l'efficacité des communications internes et externes du groupe</li> <li>▪ S'assurer que les besoins de formation du groupe soient satisfaits</li> <li>▪ Communiquer un retour sur l'avancement global du groupe ; consulter le groupe, tâcher d'obtenir son input et son feed-back.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprendre les membres de l'équipe en tant qu'individus : personnalité, compétences, points forts, besoins, objectifs et craintes</li> <li>▪ Assister et soutenir les individus : reconnaître leurs projets, problèmes, difficultés, leurs bons et mauvais moments</li> <li>▪ Identifier et accepter les responsabilités et les objectifs individuels appropriés</li> <li>▪ Reconnaître et louer les qualités des individus ; reconnaître les efforts et le travail de qualité</li> <li>▪ Récompenser les individus en leur donnant plus de responsabilités, de l'avancement ou plus de prestige</li> <li>▪ Identifier, développer et utiliser les capacités et forces de chaque individu</li> <li>▪ Former et développer les membres individuels de l'équipe</li> <li>▪ Développer la liberté et l'autorité individuelles.</li> </ul> |



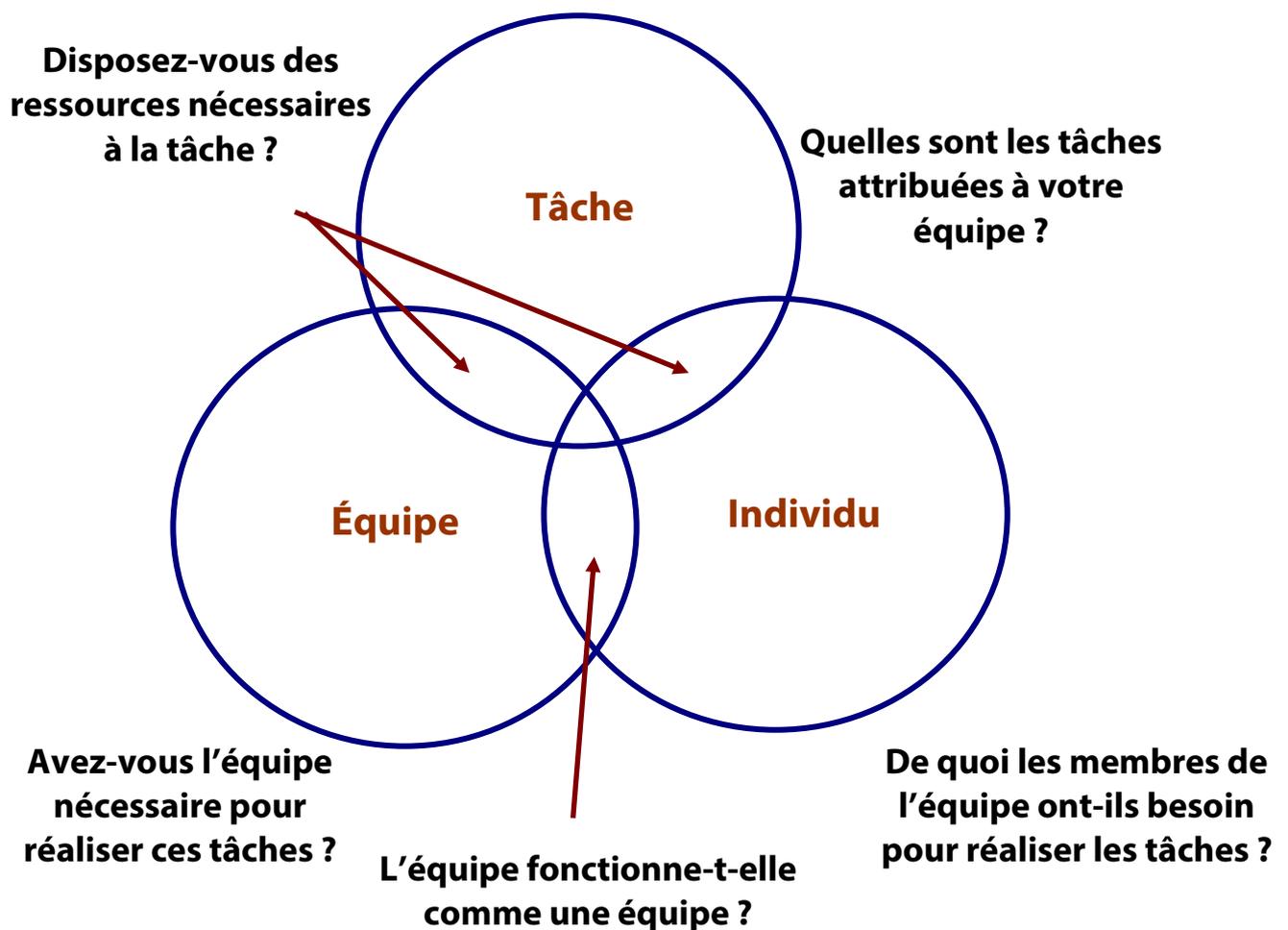
# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

19

Sur la base d'un travail pratique avec des leaders, John Adair a exploré l'idée du leadership en tant que relation fonctionnelle entre ces trois variables. Il a développé des programmes de formation qui se concentrent sur l'interaction entre ces trois domaines. Ces trois niveaux interagissent et John Adair considère que ces trois niveaux de responsabilité sont tout aussi importants pour le leader : si vous placez un disque sur un des trois cercles, p.ex. tâche, il couvrira également des segments des deux autres cercles. Un manque de tâches ou le fait de ne pas les réaliser affectera également la gestion de l'équipe et le domaine des besoins individuels, ce qui influencera de façon négative la satisfaction des membres de l'équipe. Le même raisonnement s'applique aux autres cercles.

Ces trois cercles imbriqués les uns dans les autres illustrent donc dans quelle mesure chaque domaine exerce une influence sur les deux autres.



Source : John Adair



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE?

20

### Appartenance à l'équipe

---

Un des défis pour chaque chef d'équipe au sein d'une Institution, c'est qu'aucune autorité formelle n'accompagne le poste. Le chef peut ne pas disposer des responsabilités de gestion classiques, telles que la gestion des performances pour les membres de l'équipe. La plupart des compétences de leadership consistent donc à influencer et inspirer les autres AU SEIN de l'équipe. Il faut être un bon membre d'équipe autant qu'un bon chef d'équipe. Un bon chef d'équipe fait partie de l'équipe et sait se tenir à l'écart pour laisser les autres diriger.

Quelles sont les qualités d'un bon suiveur ? Pensez aux personnes de votre Unité qui réalisent le travail. Vous trouverez certainement qu'elles ont des caractéristiques en commun. En voici quelques-unes pour commencer.

**Ils acceptent la direction et les instructions :** les bons suiveurs acceptent la formation, les directives et la critique. Ils sont ouverts aux nouvelles idées et aux suggestions et ne sont pas sur la défensive. Ils sont flexibles. Par exemple, une nouvelle décision stratégique venant d'un supérieur les fera adapter leur programme ou leurs procédures.

**Ils sont actifs plutôt que passifs :** les suiveurs ont besoin d'avoir la possibilité d'acquérir, d'évaluer et d'intégrer les informations nécessaires à la réalisation de leur tâche. Ils poseront des questions pour clarifier des objectifs ou des valeurs. Ils contribuent aux discussions et participent aux prises de décision. Cela peut vouloir dire poser des questions lors de réunions ou contester des décisions de façon constructive, mais sans faire d'obstruction.

**Ils sont responsables :** les bons suiveurs acceptent la responsabilité de leurs propres actions et des décisions du groupe. Cela peut signifier une remise en cause du leadership s'il va à l'encontre du bien du groupe ou de certaines valeurs nobles.

**Ils sont créatifs et pleins de ressources :** les bons suiveurs n'ont pas besoin qu'on leur dise quoi faire. Lorsqu'ils sont affectés à une tâche, ils trouvent les moyens de l'accomplir sans que d'autres directives soient nécessaires. Mais ils aiment également vérifier s'ils vont dans le bon sens.

**Ils sont loyaux et dignes de confiance :** les bons suiveurs acceptent de faire partie d'un tout et reconnaissent qu'ils ne peuvent pas toujours faire à leur manière. Ils se sentent bien dans leur peau lorsqu'ils contribuent au groupe et à ses objectifs, et qu'ils aident à atteindre ces objectifs.

Retour en arrière.....

J'espère que vous l'avez déjà remarqué. Ce n'est pas une coïncidence si les qualités du bon suiveur chevauchent celles du bon leader. Selon cette description, il est clair que le bon suiveur est capable d'assumer le leadership lorsque c'est nécessaire.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

21

### LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

Une équipe efficace nécessite une série de compétences et de rôles. Une équipe de football a besoin d'un super gardien de but, d'attaquants rapides, de buteurs créatifs et de défenseurs solides, sans oublier le manager, l'entraîneur et le kinésithérapeute, qui ont tous un impact considérable sur le succès de l'équipe. Toutefois, il est moins courant de comprendre la diversité des rôles en équipe nécessaires pour un travail d'équipe fructueux.

#### Comment composer l'équipe idéale...

Pendant des années, le Dr Meredith Belbin a étudié la composition de ces équipes. La fascinante histoire de la découverte progressive des neuf rôles en équipe de Belbin est racontée dans son livre : R Meredith (1981) *Management Teams – Why They Succeed or Fail*. Pendant une certaine période, le Dr Belbin et ses collègues ont étudié le comportement des équipes de management au sein de la Henley Business School. Ces équipes devaient effectuer un certain nombre de tâches de résolution de problèmes dans le contexte de jeux de management. Les chercheurs ont été surpris de constater que les équipes composées d'individus particulièrement brillants et talentueux (les équipes « Apollo ») obtenaient des résultats inférieurs à ceux des équipes dont les membres étaient moins compétents. Le Dr Belbin a créé un certain nombre de tests psychométriques visant à isoler les caractéristiques individuelles des membres d'une équipe, et a suggéré plusieurs métaphores servant à les décrire.

D'autres études ont été réalisées pour tenter d'identifier les différents types de travail que les personnes possédant ces caractéristiques étaient susceptibles d'accomplir particulièrement bien. Le Dr Belbin considère que la meilleure façon de répondre aux besoins d'un projet ou d'un travail particulier est de sélectionner une équipe présentant un équilibre complémentaire des différents rôles. Cette approche a également des conséquences sur le choix du leadership et la planification des successions.

Toutefois, nous reconnaissons que, dans la plupart des situations, nous ne sommes pas en position de choisir notre équipe parfaite. Nous devons plutôt composer avec les personnes avec lesquelles nous travaillons. Cependant, en comprenant mieux notre propre style de travail et celui des membres de l'équipe, nous nous adaptons mieux et sommes plus à même d'apprécier les différences des autres.

#### Qu'est-ce qu'un rôle en équipe ?

Belbin définit le rôle en équipe comme suit :

*« La tendance à se comporter, à contribuer et à interagir avec d'autres personnes d'une façon particulière. »*

Les rôles en équipe de Belbin décrivent un mode de comportement d'une personne par rapport à une autre pour faciliter le progrès d'une équipe.

L'avantage de la théorie des rôles en équipe de Belbin est qu'elle permet à l'individu ou à l'équipe de profiter de connaissances sur la façon dont chacun va fonctionner et réagir au sein de l'équipe.

Neuf rôles en équipe ont été décrits en termes de leur contribution à l'équipe et des caractéristiques personnelles qui leur sont associées. La plupart des personnes sont naturellement capables d'assumer l'un de ces rôles, et en général un ou deux autres rôles, bien qu'elles risquent de présenter certaines faiblesses dans ces rôles par rapport au rôle primaire.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

22

### Les neuf rôles en équipe sont les suivants :

- Rôles orientés action : Propulseur, Organisateur et Perfectionneur
- Rôles orientés personnes : Coordinateur, Soutien et Promoteur
- Rôles cérébraux : Concepteur, Expert et Priseur





# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

23

### Autoperception du profil de rôle en équipe

|   | ROLES ET DESCRIPTION<br>CONTRIBUTION A L'ÉQUIPE  | FAIBLESSES ADMISES   |
|---|--|--|
|    | <b>CONCEPTEUR :</b><br>Créatif, imaginatif, non conformiste.<br>Résout des problèmes difficiles.   | Ignore les incidents. Trop préoccupé à communiquer efficacement.   |
|    | <b>PROMOTEUR :</b><br>Extraverti, enthousiaste, communicatif.<br>Explore les opportunités. Développe les contacts.                           | Hyper-optimiste. Perd l'intérêt dès que l'enthousiasme initial est passé.                                |
|    | <b>COORDINATEUR :</b><br>Mature, confiant, bon président de séance.<br>Clarifie les objectifs, encourage la prise de décision, délègue bien. | Peut être perçu comme manipulateur.<br>Se décharge de travaux personnels.                                |
|   | <b>PROPULSEUR :</b><br>Personne de défis, dynamique, travaille bien sous pression. A l'impulsion et le courage pour surmonter des obstacles. | Enclin à la provocation. Offense les sentiments des gens.  |
|  | <b>PRISEUR :</b><br>Sobre, stratégique et capable de discernement. Considère toutes les options. Jugement sûr.                               | Manque d'enthousiasme et de capacité à inspirer les autres.  |
|  | <b>SOUTIEN :</b><br>Coopératif, doux, sensible aux autres et diplomate. Ecoute, construit, prévient les frictions.                           | Manque de décision dans les situations tendues.  |
|  | <b>PERFECTIONNEUR :</b><br>Soigneux, consciencieux, anxieux. Cherche les erreurs et les omissions. Respectueux des délais.                   | Tendance à s'inquiéter à tort.<br>Réticent à déléguer.   |
|  | <b>ORGANISATEUR :</b><br>Discipliné, fiable, conservateur et efficient.<br>Transforme les idées en plans d'actions réalisables.              | Quelque peu inflexible. Lent à répondre à de nouvelles possibilités.                                     |
|  | <b>EXPERT :</b><br>Travaille en solo, démarre de sa propre initiative, dévoué. Distille connaissance et compétences avec parcimonie.         | Donne une contribution seulement dans un domaine limité. S'appesantit sur des détails d'ordre technique. |

Belbin Associates



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

24

### LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

#### P = PROPULSEUR

##### Caractéristiques

Nerveux, ouvert, dynamique.

Les Propulseurs sont des personnes hautement motivées possédant énormément d'énergie nerveuse et un grand besoin d'accomplissement. Ils donnent souvent l'impression d'être des extravertis agressifs possédant un dynamisme important. Les Propulseurs aiment les défis, ils aiment diriger, pousser les autres à l'action – et ils aiment gagner. Si un obstacle se présente, ils trouveront un moyen de le contourner. Ils peuvent se montrer bornés et émotionnels face à la déception ou à la frustration.

Les Propulseurs sont capables de gérer la confrontation, et même d'en profiter.

##### Fonction

Les Propulseurs font souvent de bons managers parce qu'ils génèrent l'action et fonctionnent particulièrement bien sous pression. Ils sont particulièrement doués pour donner vie à une équipe, et sont très utiles au sein des groupes qui risquent d'être ralentis par des complications politiques. Les Propulseurs ont tendance à s'élever au-dessus de problèmes de ce genre et à avancer malgré tout. Ils aiment apporter les changements nécessaires et n'hésitent pas à prendre des décisions impopulaires. Comme leur nom l'indique, ils essaient de faire avancer à leur façon les discussions et les activités du groupe. Ils sont sans doute les membres les plus efficaces d'une équipe pour garantir l'action positive.

##### Forces

L'envie et la disposition à remettre en question l'inertie, l'inefficacité, la routine et/ou les idées reçues.

##### Faiblesses permises

Enclin à la provocation, l'irritation et l'impatience, montre une tendance à vexer les autres.

#### CO = COORDINATEUR

##### Caractéristiques

Calme, confiant, bonne maîtrise.

La caractéristique distinctive des Coordinateurs est leur capacité à entraîner les autres à travailler pour atteindre des objectifs communs. Mûrs et confiants, ils délèguent facilement. Dans les relations interpersonnelles, ils identifient rapidement les talents individuels et les utilisent pour atteindre les objectifs du groupe. Bien que les Coordinateurs ne soient pas nécessairement les membres les plus intelligents d'une équipe, ils ont une perspective large et ouverte des choses et imposent généralement le respect.

##### Fonction

Les Coordinateurs fonctionnent bien à la tête d'une équipe regroupant des compétences et des personnalités diverses. Ils sont plus efficaces pour travailler avec des collègues d'un rang égal ou à peu



# JOURNÉE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

25

près égal que pour diriger des subordonnés d'un niveau inférieur. Leur devise pourrait être « Consultation et contrôle », et ils préfèrent généralement aborder les problèmes dans le calme. Dans certaines organisations, les Coordinateurs ont tendance à entrer en conflit avec les Propulseurs du fait de leurs styles de management différents.

### Forces

Accueillent tous les contributeurs potentiels sans préjugés et sur la base de leurs mérites, sans jamais perdre de vue l'objectif principal.

### Faiblesses permises

Pas de prétentions au niveau intellectuel ou créatif.

## CC = CONCEPTEUR

### Caractéristiques

Individualiste, sérieux, peu orthodoxe.

Les Concepteurs sont des innovateurs et des inventeurs, et font preuve d'une grande créativité. Ils apportent les idées et concepts qui permettront des développements importants. Ils préfèrent en général travailler seuls à une certaine distance des autres membres de l'équipe, en utilisant leur imagination et en travaillant souvent d'une façon peu orthodoxe. Ils sont plutôt intravertis et se montrent fort sensibles à la critique et aux éloges. Leurs idées sont souvent radicales et peuvent ne pas tenir compte des contraintes pratiques.

Ils sont indépendants, intelligents et originaux, mais peuvent éprouver des difficultés à travailler avec d'autres personnes qui ne sont pas sur la même longueur d'onde.

### Fonction

Le rôle principal du Concepteur est de générer de nouvelles propositions et de résoudre des problèmes complexes. Les Concepteurs sont souvent nécessaires en début de projet, ou quand un projet a du mal à avancer. De nombreux Concepteurs ont créé des entreprises ou lancé de nouveaux produits.

Cependant, la présence d'un nombre trop important de Concepteurs au sein d'une organisation peut s'avérer contre-productive dans la mesure où ils risquent de passer leur temps à renforcer leurs propres idées et à lutter l'un contre l'autre.

### Forces

Génie, imagination, intellect, connaissances.

### Faiblesses permises

Têtes dans les nuages, tendance à ignorer les détails pratiques ou le protocole.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

26

### PR = PROMOTEUR

#### Caractéristiques

Extraverti, enthousiaste, curieux, communicatif.

Les Promoteurs sont doués pour la communication au sein de l'organisation comme à l'extérieur de celle-ci. Ils sont des négociateurs nés toujours à la recherche de nouvelles opportunités et de nouveaux contacts. Bien qu'ils ne soient pas nécessairement une grande source d'idées originales, ils saisissent rapidement les idées d'autres personnes et les élaborent. Ils sont doués pour trouver ce qui est disponible et ce qui peut être fait, et sont généralement bien accueillis en raison de leur nature chaleureuse.

Les Promoteurs sont détendus, curieux et toujours prêts à identifier les possibilités offertes par les nouveautés. Toutefois, faute d'un encouragement permanent venant de l'extérieur, leur enthousiasme s'estompe rapidement.

#### Fonction

Les Promoteurs découvrent et exploitent rapidement les nouvelles opportunités. Ils réfléchissent rapidement et consultent les autres pour obtenir des informations. Ils sont les mieux à même d'établir des contacts avec l'extérieur, de rechercher des ressources en dehors du groupe et de mener les négociations éventuellement nécessaires.

#### Forces

Capacité à trouver des personnes utiles et des idées ou opportunités prometteuses, source générale de vitalité.

#### Faiblesses permises

Risque de se désintéresser une fois la fascination initiale passée.

### PS = PRISEUR

#### Caractéristiques

Sobre, prudent, peu émotif.

Les Priseurs sont des individus sérieux et prudents, immunisés et peu enclins à un enthousiasme exagéré. Ils prennent leurs décisions lentement et préfèrent analyser longuement les choses – généralement avec une grande capacité de pensée critique. Les bons Priseurs font preuve d'un jugement pointu qui tient compte de tous les facteurs, et donnent rarement de mauvais conseils.

#### Fonction

Les Priseurs aiment particulièrement analyser les problèmes et évaluer des idées et suggestions. Ils sont particulièrement aptes à peser le pour et le contre de plusieurs possibilités. Les personnes extérieures peuvent les trouver secs, ennuyeux ou exagérément critiques. Certaines personnes sont surprises de les voir devenir managers. Pourtant, de nombreux Priseurs occupent des postes clés de planification et s'épanouissent dans des postes de haut niveau, où un petit nombre de décisions ont des conséquences majeures.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

27

### **Forces**

Capacité de jugement, discrétion, réalisme.

### **Faiblesses permises**

Manque d'inspiration ou de capacité à motiver d'autres personnes.

## OR = ORGANISATEUR

### **Caractéristiques**

Les Organiseurs sont organisés, apprécient la routine et font preuve de sens pratique et d'autodiscipline. Ils aiment travailler dur et abordent les problèmes de façon systématique. Ils font preuve d'une loyauté absolue envers l'organisation et se soucient moins de promouvoir leur propre intérêt.

Toutefois, les Organiseurs ont parfois du mal à faire face à des situations nouvelles.

### **Fonction**

Les Organiseurs sont utiles en raison de leur fiabilité et de leur capacité de concentration et de persévérance. Ils réussissent grâce à leur sens de ce qui est faisable et pertinent. On dit parfois que de nombreux managers ne font que les tâches qui les intéressent, et négligent les tâches qui les rebutent. Les Organiseurs, par contre, font ce qui doit être fait. Les bons Organiseurs atteignent souvent des fonctions de management élevées grâce à leurs compétences organisationnelles et à l'efficacité avec laquelle ils s'attèlent à toutes les tâches nécessaires.

### **Forces**

Capacité d'organisation, sens pratique, ardeur au travail, autodiscipline.

### **Faiblesses permises**

Manque de flexibilité, résistance aux idées nouvelles.

## SO = SOUTIEN

### **Caractéristiques**

Sociable, doux et sensible.

Les Soutiens sont les membres les plus positifs d'une équipe. Ils se montrent doux, sociables et attentifs aux autres. Ils font preuve d'une grande flexibilité et d'une grande capacité d'adaptation à des personnes et des situations différentes. Les Soutiens font preuve de perception et de diplomatie. Ils ont une bonne capacité d'écoute et sont généralement populaires au sein d'un groupe. Ils ont plus de mal à faire face à la pression ou aux situations impliquant une confrontation.



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

28

### Fonction

Le rôle du Soutien est d'éviter les problèmes interpersonnels au sein de l'équipe et de permettre à chacun de contribuer efficacement aux tâches. Ils n'aiment pas les tensions et font de gros efforts pour les éviter. Les compétences du Soutien en matière de diplomatie et de perception peuvent devenir des atouts majeurs, notamment dans le contexte d'un style de management qui entraîne les conflits ou les réprime de façon artificielle. Les managers Soutiens ne représentent de menace pour personne, et sont parfois élus comme étant les personnes les plus acceptables à servir. Les Soutiens ont tendance à faciliter le fonctionnement d'une équipe. Le moral est plus élevé et les gens semblent travailler mieux en leur présence.

### Forces

Capacité à réagir aux personnes et aux situations et à promouvoir l'esprit d'équipe.

### Faiblesses permises

Indécision dans les moments de crise, difficulté à indiquer aux autres une direction claire.

## PF = PERFECTIONNEUR

### Caractéristiques

Soigneux, ordonné, consciencieux, anxieux.

Les Perfectionneurs ont une grande capacité de persévérance et d'attention au détail, et commencent rarement quelque chose qu'ils ne pourront pas finir. Ils sont motivés par une anxiété interne, bien qu'ils puissent sembler imperturbables de l'extérieur. Il s'agit typiquement d'intravertis qui n'ont pas besoin de beaucoup de stimuli ni d'incitants externes. Les Perfectionneurs n'aiment pas la nonchalance et ne tolèrent pas les personnes dont l'attitude leur paraît désinvolte. Ils rechignent à déléguer et préfèrent s'occuper de tout eux-mêmes.

### Fonction

Les Perfectionneurs sont précieux pour effectuer des tâches exigeant une grande concentration et un degré élevé d'exactitude. Ils aident l'équipe à prendre conscience des urgences et aident à respecter les échéances. En management, ils excellent par les standards élevés auxquels ils aspirent et par leur goût de la précision, du détail et du suivi.

### Forces

Capacité à respecter leurs engagements et à travailler selon des standards élevés.

### Faiblesses permises

Tendance à s'inquiéter de choses sans importance, réticence à « laisser aller ».



# JOURNEE 1

## CHAPITRE 2 - LES RÔLES EN ÉQUIPE DE BELBIN

29

EP = EXPERT

### Caractéristiques

Professionnel, démarre de sa propre initiative, dévoué.

Les Experts sont des individus dévoués qui tirent une grande fierté des compétences techniques et des connaissances spécialisées qu'ils acquièrent. Leurs priorités sont de maintenir un standard professionnel élevé et de promouvoir leur propre spécialité. S'ils sont très fiers de leur travail, ils manquent souvent d'intérêt pour le travail des autres personnes et pour ces autres personnes elles-mêmes. L'Expert est finalement reconnu comme un spécialiste pointu grâce à son seul dévouement dans un domaine étroit. Peu de personnes ont l'aptitude, le dévouement et l'acharnement nécessaires pour devenir de bons Experts.

### Fonction

Les Experts constituent une partie indispensable de certaines équipes. Ils apportent une compétence rare dont dépendent les produits ou les services d'une organisation. En tant que managers, ils sont soutenus parce qu'ils en savent plus que quiconque sur leur sujet et qu'on peut généralement faire appel à eux pour prendre des décisions basées sur une expérience approfondie.

### Forces

Apporter des connaissances ou des compétences techniques rares.

### Faiblesses permises

Contribution limitée à un domaine étroit.

### Remarques :

Les préférences de rôles en équipe se basent sur la personnalité, les compétences sociales, l'intelligence et les valeurs personnelles. Elles peuvent changer et s'adapter en fonction de la situation. Les rôles d'équipe se développent et mûrissent. Ils peuvent changer avec l'expérience et une attention consciente.

Pour obtenir une image réaliste de votre propre style, vous devrez prendre conscience des faiblesses des différents styles, qui peuvent se manifester plus fortement chez certains individus que chez d'autres. Par exemple, un « Propulseur » peut avoir une influence d'entraînement dynamique sur une équipe mais peut également représenter une force destructrice. Lorsqu'une faiblesse est décrite comme permise, on peut dire qu'il s'agit du prix à payer pour les points forts de la personne. Il s'agit toujours d'un équilibre.

N'oubliez pas non plus que vous ne possédez peut-être pas un style « pur », mais que vous présentez peut-être des caractéristiques propres à différents styles. Il devrait toutefois être possible d'identifier un style dominant. Toutefois, la plupart des gens montrent une préférence et c'est ce rôle que les autres apprécient le plus. Développez et jouez ces rôles avec enthousiasme car c'est là que vous êtes le plus susceptible de vous faire une place.

Enfin, votre style ne doit pas être évalué uniquement sur la base de votre propre perception, il doit être nuancé par la perception externe de vos pairs.



# JOURNEE 1

## PARVENIR A L'ALIGNEMENT - PRISE DE CONSCIENCE DE SOI ET DES AUTRES

30

### RÉFÉRENCES

- *When Teams Work Best*: Frank LaFasto, Carl Larson, 2001.
- *Introduction to Type in Organisations*, par Sandra Krebs Hirsh et Jean M. Kummerow. Palto Alto: Consulting Psychologists Press 1990.
- *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*, Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, Prenlice Hall, 2000
- *Fundamentals of Management*, Donnelly, Gibson, Ivancevich, Irwin Professional, 1997
- *Management Teams How they succeed and fail*, Team Roles at Work (1993), The coming shape of organisations, Meredith Belbin, 1996.
- *The Wisdom of Teams* by Katzenbach, J.R., Smith, D.K., Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.





# JOURNEE 1

## EXERCICE 1

1

### ATTENTES VIS-À-VIS DU COURS - CE QU'ON ATTEND DE MOI EN TANT QUE LEADER

**Objectif :**

- Mettre en place l'environnement d'apprentissage au début de votre cours
- Explorer les problèmes actuels et les défis susceptibles d'être abordés plus en détail durant le cours

**Timing :**

20 minutes pendant la discussion en groupes.

| <b>Défis auxquels je suis confronté en tant que chef d'équipe</b> | <b>Attentes et souhaits vis-à-vis de ce cours pour m'aider à faire face à ces défis</b> |
|---|---|
|   |   |



# JOURNEE 1

## EXERCICE 2

2

### COMMENT EST VOTRE ÉQUIPE

Réfléchissez à votre équipe ou à votre groupe. Pouvez-vous répondre aux questions suivantes?

|                                 | Ces éléments sont acceptés, clairs, compris et ils fonctionnent pour <b><u>moi</u></b> | Ils sont acceptés, clairs, compris et ils fonctionnent pour <b><u>l'équipe</u></b> | Informations et actions |
|---------------------------------|--|--|-------------------------|
| <b>Mission et objectifs</b>     |  |  |                         |
| <b>Rôles et responsabilités</b> |  |  |                         |
| <b>Relations d'équipe</b>       |  |  |                         |
| <b>Outils et procédures</b>     |  |  |                         |



# JOURNEE 1

## EXERCICE 3

3

### PENSEZ AU MEILLEUR LEADER / AU MEILLEUR MEMBRE D'ÉQUIPE QUE VOUS AYEZ CONNU

#### Objectif :

- L'objectif de cet exercice est d'identifier les actions fondamentales d'un bon leader. Utilisez cet exercice comme source d'inspiration et pour trouver votre propre style.
- L'objectif est de réfléchir aux qualités d'un bon suiveur ou membre d'équipe – un rôle que nous devons tous savoir jouer.

#### Timing :

10 minutes après les explications du formateur.

- A. Pensez au **meilleur** leader que vous ayez connu. Notez ce que ce leader faisait particulièrement **bien** et les conséquences de ces actions :
- B. Pensez au meilleur membre d'équipe avec lequel vous avez travaillé. Notez ce que cette personne faisait particulièrement bien et les conséquences de ces actions.

Actions

Conséquences



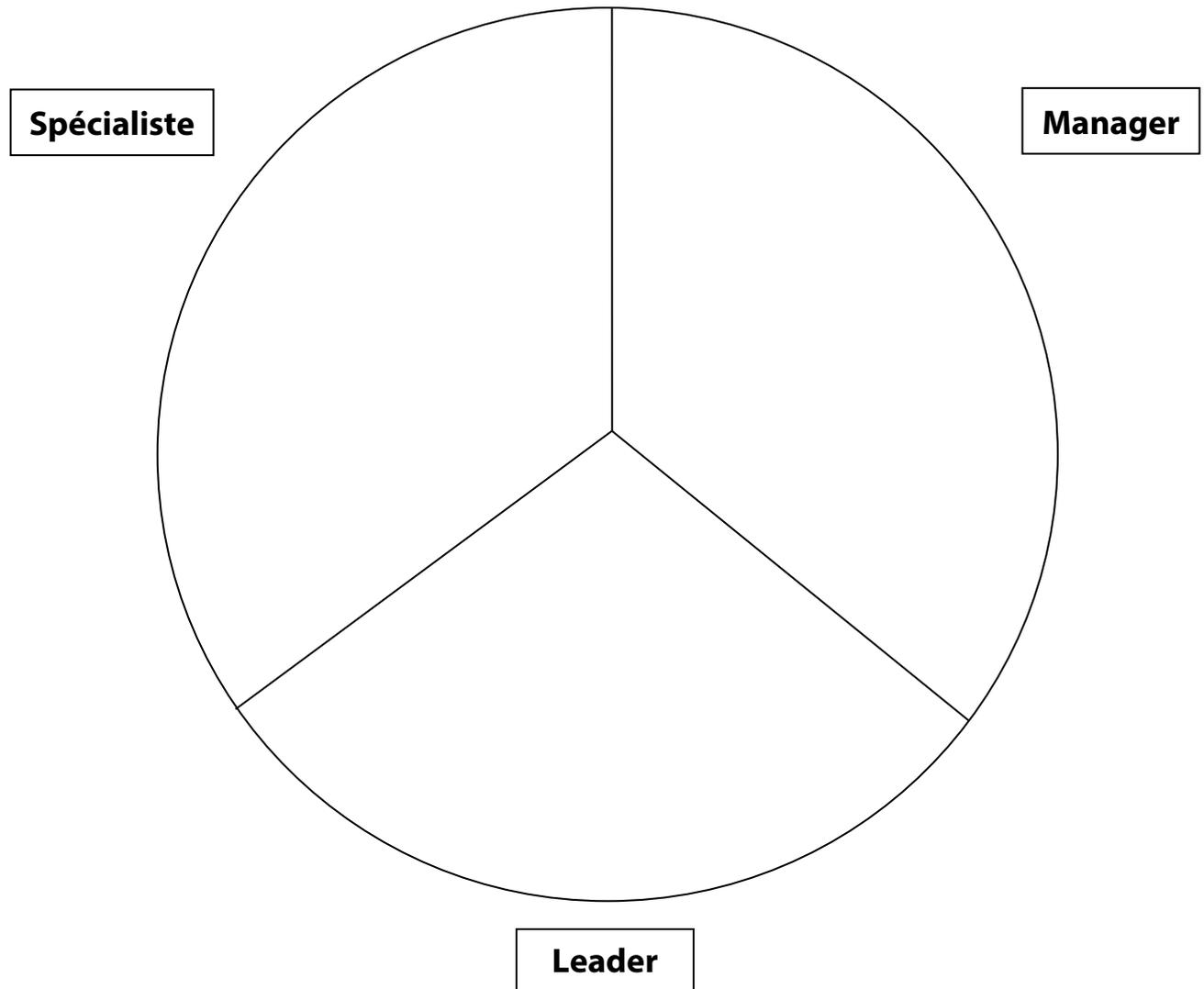
# JOURNEE 1

## EXERCICE 4

4

### À QUOI PASSEZ-VOUS VOTRE TEMPS?

Pensez à votre dernier mois ou à votre dernière semaine au travail. Quelles sont vos activités, et où les situez-vous dans les trois segments ci-dessous ? Quel pourcentage de votre journée passez-vous à gérer ? Quel pourcentage passez-vous à diriger ? Quel pourcentage de votre journée passez-vous à travailler dans votre domaine d'expertise ? Dans quel domaine êtes-vous reconnu et récompensé ?





# JOURNÉE 1

## EXERCICE 5

5

### EXEMPLES DE MALENTENDUS EXPLIQUÉS PAR BELBIN

#### Objectif :

- L'objectif de cet exercice est de montrer comment certains malentendus entre collègues et au sein de l'équipe s'expliquent par nos approches différentes de nombreux aspects importants de la vie professionnelle : différents styles de planification, différentes valeurs, différentes façons d'insister sur les détails vs. le contexte, différentes capacités à créer ou à perfectionner.

#### Timing :

25 minutes au total pour la discussion en groupes.

#### Instructions :

Énumérez des exemples de malentendus de ce type.

#### Malentendus expliqués par les rôles en équipe de Belbin :





# JOURNEE 2

## OBTENIR UN ENGAGEMENT

31

### OBJECTIF GLOBAL

Aujourd'hui, nous allons nous concentrer sur la motivation. Nous aborderons les différents styles de leadership et la façon d'utiliser ces styles de façon appropriée dans vos communications de tous les jours avec votre équipe.

L'objectif de cette journée est de mettre à votre disposition une série d'outils de gestion pour vous aider à motiver votre équipe et à travailler plus efficacement avec celle-ci.

### Objectifs

Les objectifs de cette journée sont de vous faire comprendre le « bon » leadership d'équipe et votre propre style de leadership. Nous allons couvrir l'impact du style de leadership sur la motivation de l'équipe, comment appliquer une série de méthodes et de styles de leadership, conformément aux besoins des membres de l'équipe et à la nature de la charge de travail actuelle.

À la fin de cette journée, vous :

- serez capable de reconnaître les déterminants motivationnels qui nous guident sur le lieu de travail et ont un impact sur la façon dont nous menons notre vie ;
- serez capable de comprendre votre propre comportement de leadership et les besoins en leadership des autres personnes ;
- serez capable d'appliquer des styles de leadership flexibles en fonction des besoins des membres de votre équipes et des exigences d'une situation particulière ;
- serez capable de comprendre la différence entre le style pression/sollicitation de la communication et son impact sur l'influence que vous avez sur les autres ;
- disposerez des éléments pour déléguer efficacement.

### Programme

Thèmes du jour :

- Chapitre 3. Les motivations
- Chapitre 4. Leadership situationnel
- Chapitre 5. Communication - Styles Pousser/tirer de l'influence
- Chapitre 6. Délégation



### MOTIVATION AU TRAVAIL

Une théorie : la hiérarchie des besoins de Maslow (1954)

Les psychologues ont réalisé de nombreuses études sur le phénomène depuis des années et il existe plusieurs théories et explications sur le sujet. Pour commencer, « la satisfaction du besoin » est une définition assez universelle de la motivation et cette définition sert de base à presque toutes les théories sur ce qui motive les gens.

Maslow indique dans sa théorie que chacun est motivé par cinq besoins généraux. Ces besoins sont hiérarchiques. En d'autres termes, si un besoin d'un niveau inférieur n'est pas satisfait, il dominera les autres niveaux. Nous devons par exemple satisfaire nos besoins physiologiques (p.ex. la nourriture, l'eau, la chaleur, etc.). Si les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits, d'autres besoins ne seront pas ressentis comme ils le seraient dans le cas contraire. Dans les sociétés où les besoins de niveau inférieur sont satisfaits, les niveaux supérieurs guident le comportement humain.



#### 1. Besoins physiologiques.

Nous sommes motivés par la satisfaction de besoins qui assurent notre survie physique (la faim, la soif, l'air à respirer, le sommeil, l'activité ou le sexe).

#### 2. Besoins de sécurité.

Les besoins de sécurité incluent l'ordre, la stabilité, la routine, les habitudes, le contrôle sur sa vie et son environnement, la sécurité économique, la certitude et la santé.

#### 3. Besoins sociaux et d'appartenance

Ces besoins incluent l'amour, l'affection, l'appartenance et l'acceptation dans un groupe. Les gens cherchent à combler ces besoins dans les relations avec les autres et sont motivés pour ces besoins par l'amour de leur famille, de leurs amis et de leurs proches.

#### 4. Les besoins d'estime.

Tout le monde a besoin de l'estime de soi et de l'estime des autres. Ces besoins peuvent donc être classés en deux sous-groupes. Il y a, d'une part, le désir de force, de réussite, d'adéquation, de compétence et de confiance et, d'autre part, il y a ce que nous appelons le désir de réputation et de prestige (qui se définit en fonction du respect des autres), de statut, de célébrité, de gloire, d'importance, de reconnaissance, de dignité ou d'appréciation.



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

33

### 5. Besoin de réalisation de soi-même.

Ce niveau de hiérarchie est concentré sur un être humain capable d'atteindre son plein potentiel d'être humain. Il inclut l'indépendance, la liberté, le désir d'autodétermination, la créativité, le développement de la personnalité, etc. Mais, même si tous ces besoins sont satisfaits, un nouveau mécontentement ou une nouvelle impatience peut toujours se développer. Si un besoin est satisfait, il crée immédiatement un autre besoin.

### Facteurs d'hygiène et motivateurs

|  |  |
|--|--|
| Facteurs d'"hygiène"<br>(Facteurs d'insatisfaction)  | Facteurs liés aux conditions de travail      |
| Facteurs de motivation<br>(Facteurs de satisfaction) | Facteurs liés aux performances individuelles |



### Dynamique de la décision

---

Qu'est-ce qu'une carrière « réussie » ? Pour certains, c'est gravir les échelons de la hiérarchie ; pour d'autres, c'est gagner beaucoup d'argent ; pour d'autres encore, c'est avoir des tâches variées pleines d'opportunités. Tout comme nous avons des façons différentes d'envisager la réussite, nous avons différentes façons d'envisager les récompenses obtenues pour nos réalisations. Pour certains, la récompense souhaitable pour un travail bien fait est la perspective d'une promotion ; pour d'autres, c'est la perspective d'une plus grande autonomie. Pour rester motivés et motiver d'autres personnes, nous devons donc comprendre notre perception de la réussite **vie-travail** et comprendre comment cette perception influence nos déterminants motivationnels.

Cela est expliqué dans un modèle appelé « modèle de carrière de la dynamique de la décision »<sup>1</sup>, qui définit quatre facteurs principaux déterminant la carrière :

Le facteur déterminant **EXPERT** est la conception la plus stable et historiquement dominante de la carrière comme attachement tout au long de la vie à une profession à laquelle on s'identifie (par exemple un ingénieur, enseignant, agriculteur). La réussite se définit comme la maîtrise continue des connaissances et compétences propres à la profession.

Le facteur déterminant **LINÉAIRE** se focalise sur une progression rapide le long de l'« échelle hiérarchique ». La carrière réussie se définit par l'augmentation des responsabilités et de l'autorité. La réussite nécessite d'atteindre des niveaux toujours plus élevés.

Le facteur déterminant **EN SPIRALE** représente une vue moins traditionnelle selon laquelle l'individu découvre sa carrière (par opposition au fait d'« être » un expert ou de « construire » une carrière linéaire). Le déterminant de carrière en spirale motive l'individu à découvrir ses compétences en changeant périodiquement (tous les 5-10 ans) de domaine d'activité. Ces changements impliquent souvent le développement de compétences plus larges ou une nouvelle mise en pratique d'expériences antérieures.

Le facteur déterminant **TRANSITOIRE** correspond à la perspective la moins traditionnelle et la plus orientée vers le changement, au point que certains ne considèrent pas réellement cette approche comme une carrière. Cette perspective de la carrière, qui se caractérise par la « constance dans l'inconstance », favorise des changements professionnels aussi fréquents et variés que possible.

### Types de carrières

Chaque type peut évoluer au fil du temps et subir, par exemple, l'influence d'une certaine situation familiale ou d'un certain environnement de travail. Pour définir les déterminants motivationnels d'un individu, nous devons considérer les principales caractéristiques de chaque type. C'est pourquoi la description des quatre styles peut sembler exagérément simpliste. Il est utile de garder à l'esprit que, dans un contexte professionnel, les quatre types sont nécessaires pour assurer la stabilité, la capacité à analyser et à changer et la capacité à diriger.

Un simple test peut révéler le type de carrière qui nous attire le plus. Nous pourrions peut-être aussi déceler un lien avec nos déterminants motivationnels.

Laquelle des quatre affirmations suivantes décrit avec le plus de précision votre perception de votre déterminant motivationnel ?

1. « Je me concentre sur la qualité de mon travail et suis fier de fournir la meilleure qualité possible. Mon job me définit et je définis mon travail. »

---

<sup>1</sup> Groupe des dynamiques de la décision



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

35

2. « Je recherche l'influence et souhaite contribuer à la stratégie globale et au développement de l'organisation. Je sais où j'aimerais être dans cinq ans. »
3. « Je m'épanouis en affrontant les défis en équipe. Je veux définir ma propre situation professionnelle et j'ai besoin d'espace pour être créatif et explorer de nouvelles facettes de ma connaissance. Voilà où je serai dans cinq ans. »
4. « J'ai besoin de nouveaux défis et de nouvelles opportunités d'essayer quelque chose de différent. Je sais que je ne serai pas ici dans cinq ans. »

À chacun de ces quatre facteurs déterminants, nous associons différents mots-clés qui décrivent plus en détail cette façon de penser :

### Les quatre facteurs déterminants :

| Expert                 | Linéaire            | Spirale                    | Transitoire             |
|------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------------|
| Qualité                | Leadership          | Créativité                 | Rapidité                |
| Engagement             | Compétition         | Travail en équipe          | Réseau                  |
| Fiabilité              | Économie            | Étendue des compétences    | Adaptable               |
| Spécialisation         | Management          | Projet                     | Apprentissage rapide    |
| Recherche la stabilité | Recherche le profit | Recherche le développement | Recherche le changement |

Nos motivations au travail diffèrent selon notre concept d'une carrière « réussie ». Ceux dont le déterminant est de type Expert apprécient l'expertise et la sécurité, alors que ceux dont le déterminant est de type Linéaire apprécient le pouvoir et les résultats. Les personnes dont le déterminant est en Spirale sont motivées par le développement et la créativité, tandis que les personnes au déterminant Transitoire préfèrent la variété et l'indépendance.

En conséquence, un tracé de carrière « stable » d'expert est un « paradis motivationnel » pour certains (les Experts) et un « enfer » pour les autres (les Transitoires).

La plupart des gens semblent être influencés par **deux** déterminants préférentiels spécifiques. Ces deux déterminants mis ensemble reflètent notre perception de la réussite. Il semble qu'il existe un certain système dans la façon dont nos déterminants motivationnels se combinent et dans nos choix de carrière correspondants :

### Exemples de carrières à combinaisons de déterminants :

- Expert + Linéaire : superviseur de 1<sup>er</sup> niveau (manager de niveau inférieur)
- Expert + Spirale : consultant général (non managérial)
- Expert + Transitoire : indépendant
- Linéaire + Spirale : manager généraliste (non spécialisé, manager de niveau moyen)
- Linéaire + Transitoire : entrepreneur ou manager de niveau moyen ou supérieur
- Spirale + Transitoire : entrepreneur



## JOURNEE 2

### CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

36

Les collaborateurs et managers sont formés dès le début de leur vie professionnelle pour opérer dans le cadre de la stratégie définie par l'organisation au sein de laquelle ils fonctionnent. Dans la plupart des organisations, en décodant correctement la stratégie organisationnelle, les collaborateurs parviennent à satisfaire les critères de réussite de l'organisation et sont récompensés par des augmentations de salaire et des promotions.

Une étude empirique réalisée sur plus de 100 000 personnes répertoriées dans la base de données de la firme de recrutement pour cadres Korn/Ferry révèle deux tendances intéressantes qui caractérisent les managers les mieux payés et les moins bien payés à cinq niveaux de management différents.

Notez que les profils convenant le mieux à un niveau peuvent devenir des facteurs d'échec au niveau supérieur. Un Expert peut éprouver des difficultés à adapter son style et à « mettre de côté » le désir d'acquérir les dernières compétences dans son domaine (qui est également sa zone de confort). Lorsqu'il est placé dans une situation de gestion dans laquelle il doit diriger et gérer le pouvoir et la politique, cela signifie qu'il a moins le temps de se concentrer sur son expertise.

Autrement dit, la culture organisationnelle récompense souvent les employés qui fournissent un travail exceptionnel en tant qu'experts ou spécialistes. Une fois promus cependant, ces nouveaux managers doivent assumer un nouveau rôle, réprimer le profil expert/spécialiste qui leur a permis d'être promus, et développer un nouveau profil de manager – avec ou sans position formelle dans la hiérarchie.

#### Déterminants prépondérants aux différents niveaux de management :

- Superviseurs de 1er niveau : l'organisation favorise le déterminant Expert
- Managers moyens : moins d'attention accordée au déterminant Expert, les autres déterminants reçoivent davantage d'importance
- Top managers : importance souvent prépondérante du déterminant Transitoire

Alors qu'une personne guidée par le facteur déterminant Transitoire peut éprouver des difficultés à se faire engager au niveau d'employé, il semble que cette même caractéristique soit favorisée par les organisations qui cherchent à nommer des managers de haut niveau. Plus le niveau de management est élevé, plus le type Expert cède le pas au type Transitoire. Ceci s'applique aussi bien aux organisations publiques que privées.

L'analyse des descriptions détaillées des quatre déterminants révèle également des différences de valeurs et de perspective professionnelle :

#### Différences de valeurs et de perspective professionnelle :

| Profils                | Expert        | Linéaire     | Spirale  | Transitoire      |
|------------------------|---------------|--------------|----------|------------------|
| Durée dans le domaine  | À vie.        | Variable     | 5-10 ans | 2-4 ans          |
| Direction de mouvement | En profondeur | Vers le haut | Latéral  | Divers sans lien |



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

37

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
| <b>Valeurs</b>                            | Sécurité<br>Expertise                                   | Pouvoir<br>Accomplissement                | Créativité<br>Développement<br>personnel                       | Variété<br>Indépendance                      |
| <b>Compétences<br/>organisationnelles</b> | Qualité<br>Engagement à<br>long terme<br>Spécialisation | Leadership<br>Compétitivité<br>Efficacité | Travail d'équipe<br>Diversité des<br>compétences<br>Innovation | Rapidité<br>Flexibilité<br>Travail en réseau |



## JOURNEE 2

### CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

38

#### Déterminants motivationnels

Les contextes professionnels correspondant le mieux aux différents déterminants varient considérablement :

#### Structure organisationnelle privilégiée :

|   | <b>Expert</b>  | <b>Linéaire</b>   | <b>Spirale</b>   | <b>Transitoire</b>  |
|---|--|---|--|---|
| <b>Stratégie organisationnelle</b>            | Maintien de la position actuelle par l'amélioration de la qualité et la consolidation        | Croissance en taille, compétitivité et leadership sur le marché | Diversification dans des domaines liés grâce à de nouvelles applications des compétences clés existantes | Nouveaux objectifs d'opportunités dans l'immédiat (sans lien)                 |
| <b>Structure organisationnelle</b>            | Stable, plate, fonctionnelle   | Pyramide élevée   | Matrice, organisation de projet  | Équipes temporaires, ad hoc, informelles                                      |
| <b>Facteurs d'évaluation des performances</b> | Qualité, exactitude, expertise   | Rentabilité, profit, capacité de leadership                     | Créativité, diversité des compétences, travail en équipe   | Rapidité, flexibilité, reconnaissance des opportunités                        |
| <b>Récompenses</b>                            | Reconnaissance, sécurité de l'emploi, approfondissement des compétences, autonomie de budget | Promotion, primes de management, développement du leadership    | Rotation professionnelle, projets cross-fonctionnels, liberté créatrice, développement personnel         | Primes en espèces, rotation professionnelle, missions spéciales, indépendance |



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

39

Il existe également des différences entre ce que veulent / ne veulent pas les différents profils :

### Contenu du travail et système de récompense privilégiés

|                        | Expert   | Linéaire   | Spirale  | Transitoire   |
|------------------------|--|--|--|---|
| <b>Souhaite</b>        | Spécialisation dans son domaine<br>Responsabilité de budget<br>Avantages à long terme<br>Planification de retraite<br>Confort du lieu de travail<br>Emploi stable<br>Sécurité du lieu de travail | Promotion<br>Développement du management<br>Influence<br>Prestige<br>Structure pyramidale<br>Revenu élevé<br>Gestion des performances et bonus en conséquence<br>Reconnaissance<br>Besoin de coaching et de critique<br>Changement organisationnel | Mobilité professionnelle<br>Travail avec les autres<br>Aider les autres à se développer<br>Liberté créative<br>Communication ouverte<br>Volonté d'exercer une influence sur les autres<br>Coaching<br>Éducation<br>Aime le changement organisationnel<br>Développement personnel<br>Associations du personnel et avantages communs | Mobilité professionnelle<br>Implication d'autres personnes<br>Missions spéciales<br>Flexibilité des horaires<br>Style ouvert et libéral<br>Primes en espèces<br>Nombreuses possibilités |
| <b>Ne souhaite pas</b> | Rotation professionnelle<br>Implication d'autres personnes<br>Changement organisationnel   | Hiérarchies plates   | Emploi stable  | Emploi stable   |

Pour une personne au profil Linéaire, il est important de travailler dans une organisation basée sur une hiérarchie qui permet à la personne travailleuse et ambitieuse de gravir régulièrement les échelons. Dans une organisation plate possédant peu de niveaux hiérarchiques, les récompenses sont moins fréquentes et cette personne risque de voir ses besoins insatisfaits. Le profil Linéaire est autonome et a tendance à gérer les situations par des défis critiques. Son style de management peut sembler traditionnel, mais il est efficace et clair pour tous. L'attention se porte davantage sur les résultats que sur le processus, et tout est affaire de compétition.

Pour une personne dont le déterminant est de type Spirale, une organisation fortement hiérarchisée est peu attrayante et trop bureaucratique. Les décisions nécessitent parfois l'approbation de plusieurs niveaux de management, ce qui risque de les modifier ou de les ralentir. Pour la personne au profil de type Spirale, la possibilité de grimper l'échelle hiérarchique et de gagner en influence n'est pas



## JOURNEE 2

### CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

40

nécessairement intéressante. Le profil de type Spirale trouve sa satisfaction dans les équipes composées d'égaux concentrés sur la tâche et qui reconnaissent le principe du fair-play. Les profils de type Spirale sont, par définition, des agents de changement. Une fois impliqués dans un changement organisationnel, ils s'intéressent grandement au processus de changement. Les profils de type Spirale s'épanouissent quand ils travaillent sur de nouveaux sujets et avec de nouveaux collègues venant d'horizons différents.

Pour la personne au déterminant Transitoire, le changement et les nouveaux défis sont d'une importance capitale. La possibilité d'accéder à une fonction managériale peut constituer une récompense, principalement si elle implique un changement. La personne au déterminant Transitoire utilise une approche semblable à celle de l'Expert, mais uniquement pour une période limitée : spécialisation pendant un certain temps, puis recherche de nouveaux défis – de préférence sans aucun rapport. Comme les profils en Spirale, les profils Transitoires sont des agents de changement. Contrairement aux premiers cependant, leur attention se porte davantage sur les résultats et moins sur le processus. Les Transitoires ressemblent en cela aux Linéaires. Dans la mesure où ils ont tendance à changer régulièrement d'environnement et de type de travail, les profils Transitoires, presque par définition, travaillent avec des collègues provenant d'horizons différents d'eux-mêmes.

L'Expert est le déterminant le plus stable et, dans une certaine mesure, le plus conservateur du point de vue organisationnel. Les Experts souhaitent se spécialiser et donc repousser les limites de leurs connaissances. Ils s'épanouissent quand ils sont entourés de personnes partageant leur perspective, et se font concurrence au niveau des connaissances. Les Experts sont compétitifs comme les Linéaires, mais tout est pour eux affaire de connaissances. L'Expert doit absolument jouir d'une certaine autonomie et être reconnu en tant qu'expert. L'Expert est peu enclin à rechercher une reconnaissance hiérarchique, mais il est souvent promu malgré tout. Les organisations souhaitent garder l'Expert et voient la promotion comme un moyen d'y parvenir.

Les quatre déterminants se côtoient dans toutes les organisations, même si de nombreuses organisations ont tendance à être dominées par un ou deux profils.

On dit souvent que les organisations ont tendance à promouvoir les collaborateurs qui possèdent les mêmes caractéristiques que les managers en place. Certains font référence à une structure de promotion par « clonage ». L'analyse du regard que les différents profils jettent sur les autres peut contribuer à expliquer l'apparition d'un tel « clonage » :

#### Ce que chaque déterminant pense des autres :

|                                    | <b>Expert</b>                         | <b>Linéaire</b>                          | <b>Spirale</b>          | <b>Transitoire</b>       |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------|--------------------------|
| <b>Regard des Experts sur</b>      | Sérieux – mais pas aussi bien informé | Possède plus d'influence que de cervelle | Manque de concentration | « Touche-à-tout »        |
| <b>Regard des Linéaires sur</b>    | A un problème de management           | Concurrent orienté objectifs             | Manque de direction     | CV sans espoir           |
| <b>Regard des Spirales sur</b>     | Trop spécialisé                       | Se sacrifie pour sa carrière             | Personne intéressante   | Flexible mais gaspilleur |
| <b>Regard des Transitoires sur</b> | Intello                               | Carriériste à l'ancienne                 | Flexible mais prudent   | Esprit libre             |



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

41

En explorant à fond les caractéristiques, on découvre des tendances systématiques déterminant la compatibilité entre les profils :

### **L'Expert en tant que manager**

S'il est promu manager, l'Expert deviendra sans doute le type de manager qui se concentre sur le contrôle de la qualité sur la base d'une grande connaissance du sujet. L'Expert a peu de chance de déléguer et de se contenter de diriger, il aura plutôt tendance à adopter un rôle d'Expert principal.

Le profil de type Spirale aura du mal à fournir un travail suffisamment spécialisé pour le manager Expert. S'il ne fournit pas un travail conforme aux attentes, il y a peu de chances pour que le profil de type Spirale reçoive la marge de manœuvre nécessaire pour fonctionner dans une équipe autogérée, or celui-ci en a besoin pour se sentir apprécié et croire en sa réussite. Le manager Expert sera peu enclin à donner des tâches et des rôles importants au profil de type Spirale, qu'il ne considèrera pas comme suffisamment spécialisé et travailleur pour la mission à effectuer. Même si le profil de type Spirale reçoit cette mission, le manager Expert va probablement superviser et contrôler sa réalisation de près, ce qui aura pour conséquence de réduire l'intérêt et l'engagement envers les résultats du profil de type Spirale et donc de confirmer les impressions initiales du manager Expert.

Le Transitoire s'adaptera et se spécialisera en fonction des attentes du manager Expert. Il est peu probable cependant que le Transitoire atteigne un niveau où il sera récompensé. La spécialisation et les récompenses qui l'accompagnent prennent du temps, et le Transitoire n'a pas le temps d'attendre. Le Transitoire préfère un style de management plus flexible. Il va donc souvent s'adapter et commencer à rechercher de nouveaux défis.

Le Linéaire recherchera les signes d'esprit de compétition, mais ne voudra sans doute pas se livrer à une compétition basée sur les connaissances. Le Linéaire aura du mal à respecter les décisions du manager Expert par rapport aux questions stratégiques et à la mise en avant de l'unité au sein de l'organisation. Le manager Expert aura conscience des compétences du Linéaire, mais pourra aussi se sentir menacé par quelqu'un qui se montre plus ambitieux et compétitif que lui. Le Linéaire ne restera probablement pas longtemps en place à attendre une récompense, il brûlera de rechercher de nouveaux défis.

Pour les autres Experts, le manager Expert est un choix qui fonctionne bien. Le manager Expert se positionnera en contrôleur de la qualité et favorisera la création d'un environnement de compétition et de classement selon les compétences. Les Experts s'épanouissent plus facilement dans un tel environnement (tant qu'il est entendu que tous les Experts représentent une spécialisation nécessaire et respectée). Le manager Expert aura tendance à récompenser les employés Experts conformément à leurs intérêts : emploi stable, opportunités de spécialisation, un environnement connu et une certaine autonomie dans chaque domaine de spécialisation.

### **Le Linéaire en tant que manager**

Promu manager, le Linéaire se trouve dans son élément. La promotion est un signe de reconnaissance, et le Linéaire y réagit en travaillant conformément aux principes qui ont guidé cette promotion.

Le profil Spirale pense que le manager Linéaire a sacrifié sa « vie » au profit des récompenses au sein de l'organisation. Les profils de type Spirale seront peu enclins à participer à ce sacrifice, et peuvent se sentir bousculés pour obtenir des résultats sans consensus initial au sein de l'équipe.

Pour le Transitoire, le manager Linéaire est acceptable. Toutefois, le manager Linéaire risque de ne pas apprécier suffisamment le Transitoire, car celui-ci risque de ne pas sembler suffisamment compétent ou sérieux au sens où l'entend le manager Linéaire. Tous deux s'intéressent aux résultats, à la compétition et aux victoires rapides.



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

42

Pour les Experts, le manager Linéaire peut sembler « sous-qualifié » et ne pas posséder des connaissances ou une spécialisation suffisante. L'Expert peut avoir du mal à respecter les compétences propres au leadership, dans la mesure où elles ne lui semblent pas apporter de valeur.

### **Le profil Spirale en tant que manager**

S'ils sont promus managers, les profils de type Spirale consacreront avant tout du temps et des efforts à faire fonctionner l'équipe. Les managers Spirales s'intéresseront à tous les sujets du champ opérationnel, mais ne ressentiront pas le besoin de se spécialiser.

Les Linéaires trouveront que les managers Spirales se focalisent sur le processus au détriment des résultats, et les profils de type Spirale se sentiront menacés par la nature compétitive des Linéaires.

En ce qui concerne le Transitoire, le manager Spirale lui donnera probablement la marge de manœuvre nécessaire et lui permettra de se spécialiser pendant une période. Ces deux profils risquent d'avoir des perceptions divergentes du travail en équipe : le Transitoire apprécie la compétition alors que le profil Spirale la redoute.

Pour les Experts, le manager Spirale ressemble à un Expert par certains côtés, mais son degré de spécialisation moindre n'impressionne pas l'Expert. L'Expert risque donc de se sentir supérieur au manager Spirale. Étant donné que le manager Spirale reconnaît la spécialisation de l'Expert et qu'il en a besoin, l'Expert jouira sans doute d'une position dominante au sein de l'équipe. L'Expert peut donner aux personnes extérieures l'impression d'être lui-même le manager.

Pour les autres profils de type Spirale, le manager Spirale est un choix qui fonctionne bien. Ceux-ci apprécieront la marge de manœuvre donnée par le manager Spirale ainsi que le pied d'égalité sur lequel sont mis tous les membres de l'équipe.

### **Le Transitoire en tant que manager**

Promu manager, le Transitoire donnera l'impression de consacrer du temps au fonctionnement de l'équipe et de concentrer ses efforts avec intensité sur les tâches de l'équipe, mais selon une alternance rapide.

Pour les Experts, le manager Transitoire offrira de temps en temps la focalisation et la spécialisation souhaitées. L'Expert saura apprécier cette approche, dans la mesure où elle lui permet de se mesurer régulièrement au manager tout en gardant la liberté nécessaire pour fonctionner dans son propre domaine. Le manager Transitoire reconnaîtra le besoin de garder l'Expert dans l'équipe, mais il visera aussi des réussites à court terme ou de courte durée redoutées par l'Expert.

Les Linéaires partagent avec le manager Transitoire le même intérêt porté aux réussites et aux résultats immédiats. Le Linéaire appréciera la capacité du manager Transitoire à s'intéresser aux récompenses financières et à la visibilité.

Pour les autres Transitoires, le manager Transitoire crée un environnement dans lequel ils peuvent fonctionner et être récompensés. Le manager Transitoire obtiendra des nouvelles tâches et fonctions (et de nouvelles personnes) pour l'équipe, et ces changements assureront, pour un certain temps au moins, les nouveaux défis dont les Transitoires ont besoin.

### **Pour résumer :**

- Il existe une alternative à la voie traditionnelle de la carrière unique
- Le modèle nous regroupe selon quatre facteurs déterminants de motivation bien distincts



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 3 - MOTIVATION AU TRAVAIL

43

- Les facteurs de motivation sont identifiés sur la base d'observations à grande échelle des comportements des personnes au niveau professionnel
- Le modèle est utilisé dans certaines entreprises pour introduire certains parcours professionnels, comme celui d'Expert, de Gestionnaire de Projet et de Manager dans le sens hiérarchique du terme

### **Mise en garde**

Il est important de garder à l'esprit que la plupart des personnes sont influencées par une combinaison de deux déterminants. Ces deux déterminants donnent lieu à des perspectives plus nuancées que les intérêts étroits décrits ci-dessus.



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

44

### LEADERSHIP SITUATIONNEL

Le leadership situationnel<sup>2</sup> est un modèle de leadership reconnu et utile.

En termes simples, ***un leader situationnel est un leader capable d'adopter différents styles de leadership en fonction de la situation.*** Nous essayons de ne pas nous énerver face au manque d'assurance d'un collègue qui débute, nous rappelons les choses à certaines personnes plus qu'à d'autres car nous savons qu'elles risquent d'oublier.

Le modèle du Leadership Situationnel vous permet d'analyser les besoins de votre situation actuelle et d'adopter ensuite le style de leadership le mieux adapté. Le modèle ne concerne pas que les personnes exerçant des fonctions de leadership ou de management : au travail comme à la maison, nous devons tous diriger d'autres personnes.

Le leadership est un processus focalisé sur l'influence. Il implique de collaborer avec d'autres personnes pour qu'ils atteignent leurs objectifs et les objectifs de l'organisation. Le leadership situationnel est une approche situationnelle du management des personnes.

#### **Les objectifs du Leadership Situationnel sont les suivants :**

- Avoir une communication ouverte – augmenter la fréquence et la qualité des discussions relatives aux performances et au développement entre vous et votre équipe.
- Aider les autres à développer leurs compétences et volontés.
- Reconnaître et accepter les différences.

---

<sup>2</sup> Introduit par Paul Hersey et Kenneth H. Blanchard à la fin des années 1960.

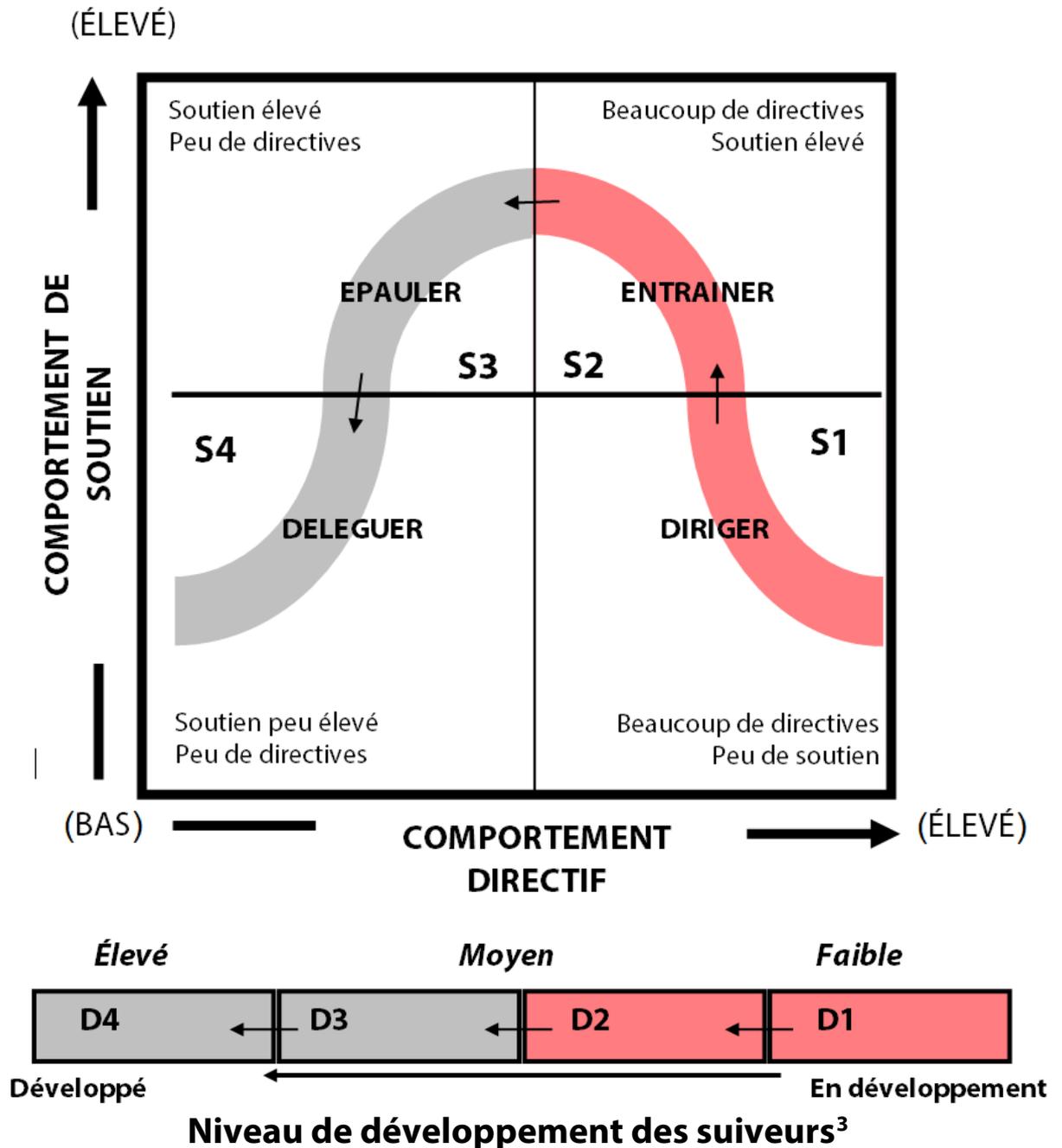


## JOURNEE 2

### CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

45

Blanchard et Hersey ont caractérisé les styles de leadership en fonction de la quantité de direction et de soutien que le leader donne à ceux qui le suivent. Leurs recherches ont abouti à la création du modèle de leadership institutionnel. Des années plus tard, Blanchard a redéfini les quatre styles de leadership comme suit :



<sup>3</sup> les suiveurs sont les personnes dirigées par le leader.



# JOURNÉE 2

## CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

46

**Diriger** – Les leaders définissent les rôles et tâches du « suiveur » et les supervisent étroitement. Les décisions sont prises et annoncées par le leader, et la communication va donc principalement dans un sens.

**Entraîner** – Le leader définit toujours les rôles et les tâches, mais cherche à obtenir des idées et suggestions de la part du suiveur. Les décisions restent l'apanage du leader, mais la communication est nettement plus bilatérale.

**Épauler** – Les leaders permettent aux suiveurs de prendre les décisions au jour le jour, comme l'attribution des tâches et des processus. Le leader facilite les décisions et y prend part, mais le contrôle est au suiveur.

**Déléguer** – Les leaders restent impliqués dans la prise de décisions et la résolution de problèmes, mais le suiveur est aux commandes. C'est le suiveur qui décide quand et comment impliquer le leader.

### Comportement directif

Le comportement directif se définit par la mesure dans laquelle le leader :

- définit les objectifs – définit l'objectif ou la tâche en détail et définit la nature du résultat final souhaité ;
- planifie et organise le travail à l'avance – organise les ressources, planifie les actions, développe un plan pour permettre à l'individu d'acquérir de nouvelles compétences en vue de réaliser la tâche ;
- clarifie les rôles – détermine les rôles que jouera chaque personne, fixe les limites de l'autorité ;
- apprend à la personne comment effectuer une tâche spécifique, dit et montre comment faire ;
- détermine le calendrier ;
- définit les méthodes d'évaluation, contrôle les performances et fournit un retour fréquent à propos des résultats ;
- identifie les priorités – dit à l'autre personne ce qui est important.

Les deux principaux comportements directifs consistent à indiquer le quoi et le comment.

### Comportement de soutien

Le comportement de soutien se définit par la mesure dans laquelle le leader :

- écoute les problèmes du membre de l'équipe, lui fait savoir qu'il a été entendu ;
- exprime son appréciation et son feedback positif ;
- partage des informations sur l'organisation, l'objectif ou la tâche ; encourage une communication ouverte ;
- construit une relation de confiance en échangeant des expériences, histoires et connaissances pertinentes ;
- facilite la résolution autonome de problèmes ;
- implique l'autre personne dans la prise de décision en demandant son input, ses opinions ou suggestions ;
- explique pourquoi, décrit l'image globale et donne des raisons pour ses décisions et actions.

**Écouter et encourager** la résolution autonome de problèmes sont les deux principaux comportements de soutien.



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

47

### Quels que soient les styles utilisés, le leader doit :

- identifier les résultats souhaités et fixer des objectifs ;
- observer et contrôler les performances ;
- donner un retour.

L'exercice du Leadership Situationnel nécessite donc les trois compétences suivantes :

#### 1. Flexibilité

La capacité à utiliser différents styles de leadership.

#### 2. Diagnostic

La capacité et la disposition à envisager une situation et à évaluer les besoins de développement des employés afin de décider quel style de leadership est le plus adapté à l'objectif ou à la tâche concernée.

#### 3. Partenariat pour la performance

Parvenir à un accord avec les personnes concernées à propos du style de leadership requis pour atteindre les objectifs individuels et organisationnels.



# JOURNÉE 2

## CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

48

### NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT – LES D

Le style de leadership à adopter dépend évidemment de la personne dirigée – du « suiveur ». C'est pourquoi le modèle du leadership situationnel tient compte du niveau de développement du suiveur. Blanchard et Hershey considèrent que le style du leader doit tenir compte de la Compétence et de l'Engagement du suiveur, et Blanchard a défini quatre niveaux de développement décrits ci-dessous :

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| D4<br>Accomplisseur | Compétence élevée<br>Engagement élevé    | Expérimenté dans ce travail, et confiant dans sa capacité à le faire correctement. Peut même se montrer plus compétent que le leader. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reconnu par les autres comme un expert</li><li>▪ Toujours compétent ; confiant à juste titre</li><li>▪ Croit en sa propre capacité à travailler de façon autonome ; confiance en soi</li><li>▪ Inspiré ; inspire les autres</li><li>▪ Proactif, risque de se voir confier trop de travail</li></ul>  |
| D3<br>Exécutant     | Compétence élevée<br>Engagement variable | Expérimenté et capable, mais peut manquer de confiance pour agir indépendamment, ou de motivation pour bien le faire ou le faire rapidement <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se dirige généralement lui-même, mais a besoin d'opportunités pour tester des idées avec les autres</li><li>▪ Parfois hésitant, incertain, peu sûr de lui</li><li>▪ Pas toujours confiant ; autocritique ; peut avoir besoin d'aide pour évaluer objectivement ses compétences</li><li>▪ Peut se lasser des objectifs ou tâches</li><li>▪ Fait des contributions productives</li></ul> |
| D2<br>Apprenant     | Compétence moyenne<br>Engagement bas     | Peut posséder quelques qualifications pertinentes, mais n'est pas capable de faire le travail sans aide. La tâche ou la situation est peut-être nouvelle pour lui. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Frustré ; peut être sur le point d'abandonner</li><li>▪ Découragé, dépassé, confus</li><li>▪ En plein développement et apprentissage ; a besoin d'être rassuré que les erreurs font partie du processus d'apprentissage</li><li>▪ Peu fiable, incohérent</li></ul>  |
| D1<br>Débutant      | Compétence basse<br>Engagement élevé     | Manque généralement des compétences nécessaires pour le travail, et ne possède pas la confiance et/ou la motivation pour l'aborder. <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avidé d'apprendre ; disposé à recevoir des instructions</li><li>▪ Enthousiaste, optimiste</li><li>▪ Ignore ce qu'il ignore, ce qui peut le pousser à commettre des erreurs</li><li>▪ Confiance basée sur des espoirs et des compétences transférables, pas sur la réalité</li></ul>  |



# JOURNÉE 2

## CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

49

Les niveaux de développement sont eux aussi situationnels. Un individu peut être généralement qualifié, confiant et motivé dans son travail, mais pourrait malgré tout retomber au niveau D1 lorsqu'on lui demande, par exemple, d'effectuer des tâches nécessitant des compétences qu'il ne possède pas. Par exemple, de nombreux managers sont au niveau D4 quand il s'agit de diriger leur département au quotidien, mais retombent à D2 ou D1 lorsqu'il s'agit de faire face à un problème délicat concernant un collaborateur.

Le Style de Leadership (S1-S4) du leader doit correspondre au niveau de Développement (D1-D4) du suiveur – et c'est le leader qui doit s'adapter.

### Appliquer les quatre styles de leadership

#### Ce dont vous devez tenir compte pour utiliser le Style 1 :

- La préparation est cruciale. Organisez les ressources et développez un plan étape par étape pour dire et montrer à la personne ce qu'elle doit faire.
- Rétrécissez le champ du travail à effectuer.
- Développez la séquence d'apprentissage de nouvelles compétences.
- Pour être efficace, scindez l'apprentissage en « petits pas », en petites tâches qui peuvent être effectuées par un débutant.
- Diminuez vos attentes quant à la vitesse ou à la facilité avec laquelle vous pourrez maîtriser l'objectif ou la tâche. La diminution des attentes évite à la personne de se trouver fort frustrée et découragée en D2.
- Restez en contact avec la personne pour fournir un feed-back fréquent – Pas de Style 4 !

Lorsque vous pensez à une personne qui se trouve au niveau D1, et qui s'attaque à un objectif ou à une tâche particulière, de quoi cette personne a-t-elle besoin ? Déterminez les comportements susceptibles d'aider ?

- Reconnaître l'enthousiasme
- Reconnaître les compétences transférables et les progrès réalisés jusqu'à présent
- Fixer des objectifs et des échéances
- Définir ce qui constitue un bon travail et comment les performances seront suivies et contrôlées
- Prendre l'initiative pour la planification des actions
- Prendre la plupart des décisions relatives au quoi, quand et avec qui
- Donner des instructions spécifiques ; montrer et dire comment faire
- Prendre l'initiative de la résolution des problèmes
- Assurer un suivi et un feed-back fréquents
- Garder le contact, vérifier l'avancement, contrôler

#### Ce dont vous devez tenir compte pour utiliser le Style 2 :

- Pensez rapidement et adaptez-vous par des comportements encadrants ou encourageants selon ce que la situation demande.



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

50

- Considérez chaque commentaire d'un échange comme un point de décision : la personne a-t-elle besoin ou souhaite-t-elle être encadrée ou encouragée ?
- Présentez les idées, consultez les autres pour explorer les alternatives avant de décider.
- Utilisez des questions pour entamer une communication bilatérale et explorer les idées de l'individu. Les questions ne servent pas à maintenir le contrôle ou à prendre des décisions sur la façon dont l'objectif doit être atteint ou la tâche effectuée.
- Commencez par mettre les émotions de côté pour assurer un meilleur encadrement.

Le Style 2 est celui qui demande le plus de temps.

Lorsque vous pensez à une personne que vous dirigez et qui se trouve au niveau D2, et qui s'attaque à un objectif ou à une tâche particulière, de quoi cette personne a-t-elle besoin ? Déterminez les comportements susceptibles d'aider.

- L'impliquer dans la définition des objectifs
- Apporter un support, rassurer, louer
- Écouter
- Lui donner l'occasion d'exprimer ses sentiments, de discuter de ses inquiétudes et d'échanger des idées
- L'impliquer dans la résolution de problèmes et la prise de décision
- Prendre les décisions finales sur les plans d'action après l'avoir écouté(e)
- Donner des instructions et coacher la personne pour lui permettre de continuer à développer ses compétences
- Expliquer pourquoi une approche particulière a été choisie
- Donner une perspective sur la durée des choses et du feed-back sur la bonne ou mauvaise orientation du développement et des performances
- Donner un feed-back fréquent ; rester en contact

### **Ce dont vous devez tenir compte pour utiliser le Style 3 :**

- L'objectif est de « garder la balle dans le camp de l'autre » en posant des questions ouvertes et en écoutant.
- Laissez la personne décider comment réaliser l'objectif ou la tâche ; le leader contrôle quoi et quand.
- L'objectif est de renforcer la confiance de la personne en ses propres compétences.
- La question clé est : comment puis-je aider ?
- Dans le cycle de développement, une variable en D3 est souvent le degré de confiance (qui peut s'exprimer par un manque de confiance)
- Dans un cycle de régression, une variable en D3 est généralement la motivation (cela peut se manifester par un manque de motivation)

Lorsque vous pensez à une personne que vous dirigez et qui se trouve au niveau D3, et qui s'attaque à un objectif ou à une tâche particulière, de quoi cette personne a-t-elle besoin ? Déterminez les comportements susceptibles d'aider ?



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 4 - LEADERSHIP SITUATIONNEL

51

- Partager avec cette personne la responsabilité de la définition des objectifs
- Encourager la personne à prendre l'initiative en résolution de problèmes ; poser de bonnes questions pour faciliter une résolution autonome des problèmes
- Servir d'écho, encourager la personne à discuter de ses inquiétudes ou idées
- Écouter
- Rassurer, soutenir, encourager et louer
- Expliquer des façons de rendre l'objectif ou la tâche plus intéressant(e) et stimulant(e) (en particulier lorsque la motivation est faible)
- Aider à la résolution des problèmes en partageant des idées à la demande
- Travailler avec la personne pour évaluer son travail et pour faire le point de ses réalisations.

### Ce dont vous devez tenir compte pour utiliser le Style 4 :

- Les D4 aiment expliquer ce qu'ils font à leur leader. Une bonne question pour entamer la communication est : qu'avez-vous accompli ?
- Les D4 nécessitent moins de louanges de la part de leurs leaders que de leurs clients, collègues ou d'eux-mêmes.
- Il est important que, en tant que leader, vous évaluiez la contribution des D4 à l'organisation car ceux-ci peuvent essayer d'en faire trop ou être invités à en faire trop, puis être débordés et rétrogradés en D3.
- Vérifiez que les D4 sont toujours motivés et cherchent des moyens de se développer.

Lorsque vous pensez à une personne que vous dirigez et qui se trouve au niveau D4, et qui s'attaque à un objectif ou à une tâche particulière, de quoi cette personne a-t-elle besoin ? Déterminez les comportements susceptibles d'aider.

- Permettre à la personne de s'assumer entièrement et de « saisir sa chance »
- Permettre à la personne de définir ses propres objectifs
- S'attendre à ce que la personne prenne l'initiative en matière de planification des mesures, de résolution des problèmes et de prise de décision
- Écouter
- Encourager la personne à évaluer son propre travail
- Donner à la personne l'opportunité d'agir en tant que mentor pour d'autres personnes
- Reconnaître, apprécier et récompenser les contributions de la personne
- Encourager la personne à atteindre des niveaux de performance plus élevés encore

En tant que leader, l'important n'est pas ce qui se passe **quand vous êtes là**, c'est ce qui se passe **quand vous n'êtes pas là**.

En adoptant le bon style pour vous adapter au niveau de développement du suiveur, vous obtenez des résultats, vous développez des relations et, surtout, vous permettez au suiveur d'atteindre le niveau de développement D4, ce qui profite à tous.



### COMPETENCES DE COMMUNICATION

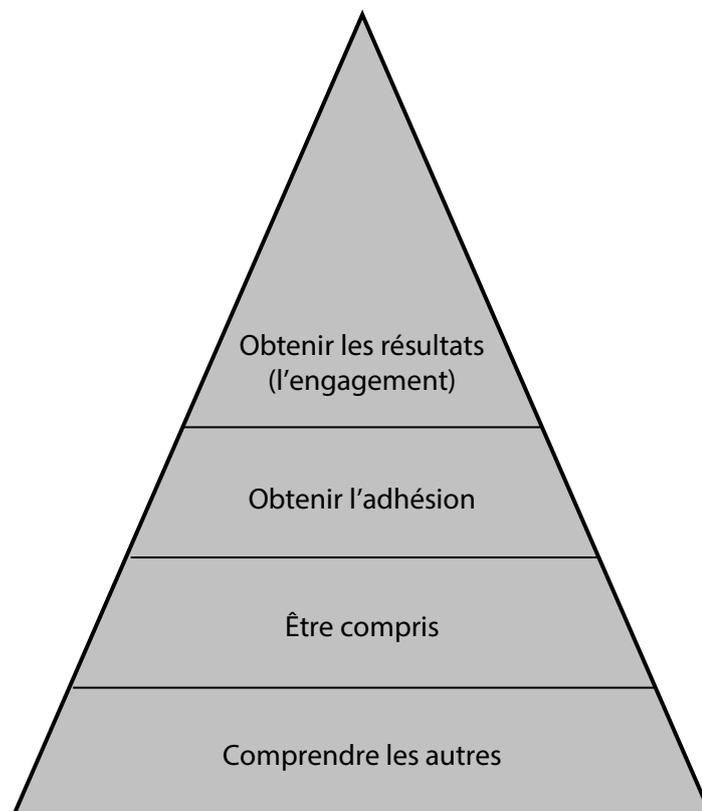
Nous avons abordé les styles et préférences motivationnels et de leadership à votre disposition lors de vos relations avec les autres. Nous souhaitons maintenant présenter quelques outils et techniques utiles pour vous aider à améliorer votre façon de communiquer avec les autres dans votre travail quotidien. Notez que vous pouvez choisir d'utiliser ces techniques mais toujours en comprenant que vous devez rester authentique envers vous-même et votre personnalité. Chaque technique doit être appliquée avec sincérité et honnêteté pour vous permettre de rester totalement authentique.

Des recherches montrent qu'un dirigeant classique passe 80 % de son temps à des communications face-à-face, que cela soit lors de réunions ou lors de dialogues. Nombre d'entre nous travaillent au sein d'une équipe et dépendent les uns des autres pour atteindre des résultats. Il est donc essentiel que vous sachiez comment bien travailler avec les autres pour tirer le meilleur de chaque situation. Pour que vous connaissiez le succès au travail, vous avez besoin de flexibilité pour gérer différentes personnes et situations. Le développement de vos compétences de communication vous permettra d'y parvenir.

#### Voici les trois principaux aspects de toute communication :

- L'émetteur ou la personne qui envoie le message
- Le message
- Le destinataire

Communiquer, en définitive, c'est comprendre et être compris ; se faire accepter ; et obtenir des résultats. Au cours de cette journée, vous aborderez la communication de la façon suivante :





### Influence efficace – Styles Pousser/tirer

Quelle est la différence entre le pouvoir et l'influence ? Le pouvoir, c'est la capacité à affecter directement la situation. L'influence, c'est la capacité à affecter la perception de la situation d'une personne.

En tant que chef d'équipe, vous aurez besoin d'outils et de techniques pour influencer les autres lorsque vous devrez prendre des décisions, déléguer les tâches et motiver l'équipe.

Dans une étude sur le comportement de 130 experts de la persuasion, il s'est dégagé deux groupes de trois comportements qu'ils ont tendance à mettre en évidence. Toutefois, comme le graphique ci-dessous le montre, ils utilisent le premier groupe OU le deuxième et évitent de mélanger les deux.

Les deux styles distingués de cette façon peuvent être appelés « POUSSER » et « TIRER ».

| STYLE POUSSER |   | STYLE TIRER |
|---------------|---|-------------|
| ÉLEVÉ         | <b>Proposer</b><br><b>Donner des informations</b><br><b>Mettre un terme à la conversation</b> | FAIBLE      |
| FAIBLE        | <b>Chercher des informations</b><br><b>Tester la compréhension</b><br><b>Développer</b>       | ÉLEVÉ       |

Le vrai expert en persuasion choisit le style le plus approprié à la situation, puis l'utilise à 100 %.

Quelqu'un qui a un fort côté « pousser » informe plutôt qu'il ne demande. Il propose (« *Je pense que nous devons réduire le budget* ») ou donne des informations (« *Nous avons dépensé 20 % de plus que ce qui était prévu au budget* ») et clôt la conversation (ce qui signifie qu'il évite les commentaires et les points de vue des autres).

Quelqu'un qui utilise un style « tirer » cherche des informations (« *De combien devons-nous réduire les dépenses pour éviter les dépassements ?* »), teste la compréhension (« *Donc, ce que vous dites c'est que nous devons réduire les dépenses de 20 % ?* ») et développe (« *Vous avez mentionné une réduction de 20 % des frais d'administration. En outre, je pense que nous devrions nous pencher sur les frais d'électricité et de chauffage* »).

Il est prouvé que les styles 90 % pousser et 90 % tirer sont bien moins efficaces et engendrent souvent l'agacement, le ressentiment et la frustration des destinataires. En fait, ces « demis » styles semblent même moins efficaces qu'un style de comportement complètement hybride.

L'adéquation et les caractéristiques des styles POUSSER et TIRER sont très différentes et peuvent être résumées comme suit :

| STYLE POUSSER                    | STYLE TIRER                  |
|----------------------------------|------------------------------|
| Fonctionne mieux avec le pouvoir | Fonctionne sans pouvoir      |
| Très risqué                      | Peu risqué                   |
| Engendre un engagement faible    | Engendre un engagement élevé |
| Situation gagnant/perdant        | Situation gagnant/gagnant    |
| Nécessite une application        | Application automatique      |
| Plus efficace à court terme      | Plus efficace à long terme   |



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 5 - COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

54

Pour ceux qui doivent persuader, influencer et diriger sans pouvoir ou autorité formelle, le style tiré semble le plus efficace. Les gens adhèrent à vos idées et suggestions et ne sont pas poussés à abonder dans votre sens. C'est une approche moins hiérarchique :

### Exemples de styles pousser et tirer :

| POUSSER                               | TIRER  |
|---------------------------------------|--|
| Je fais part de mes évaluations       | J'explore vos points de vue et vos sentiments  |
| Je persiste                           | Je crée des liens                              |
| J'énonce mes besoins et mes exigences | Je partage mes points de vue et mes sentiments |
| Je fais des propositions              | Je paraphrase ce que vous dites                |
| J'énonce les conséquences logiques    | Je crée une vision                             |
| J'énonce les raisons                  | Je crée une base commune                       |
| Argument logique                      |  |
| J'ai conscience de moi-même           | J'ai conscience de votre existence             |

### Résumé des styles pousser/tirer

|  | POUSSER  | TIRER  |
|--|--|--|
| Comportement typique de ce style                   | Proposer<br>Donner des informations<br>Clôre la conversation     | Développer<br>Tester la compréhension<br>Chercher des informations |
| Descriptions potentielles par le destinataire      | Agressif<br>Dynamique<br>Autoritaire<br>Utilise le pouvoir       | Démocratique<br>Partage<br>Impliqué<br>Partage le pouvoir          |
| Sentiments potentiels générés chez le destinataire | Inconfort<br>Colère<br>Obstination                               | Implication<br>Confiance<br>Engagement                             |
| Attitude personnelle de la personne qui influence  | Ne craint pas l'échec<br>Bien préparée<br>Ne craint pas le rejet | Volonté de partager<br>Flexible<br>Désireuse d'être acceptée       |
| Risque   | Élevée   | Faible   |



## JOURNEE 2

### CHAPITRE 5 - COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

55

|   |  |   |
|---|--|---|
| Résultat  | Situation gagnant/perdant potentielle<br>Ma manière/votre manière  | Gagnant/gagnant<br>Notre manière  |
| Tendance à  | Être rigide<br>Mettre les extrêmes en évidence<br>Ignorer la base commune<br>Demander des concessions      | Être flexible<br>Éviter les extrêmes<br>Développer une base commune<br>Proposer des concessions |
| Situations dans lesquelles ce style est approprié | Une action et des décisions rapides sont nécessaires<br>Les relations sont superficielles et à court terme | L'aide est nécessaire<br>La confiance est développée dans une relation à long terme             |
|   | L'action est plus importante que l'engagement  | L'engagement envers la décision est le plus important   |
|   | Un leadership clair doit être montré   | Le rôle du chef est clairement compris  |

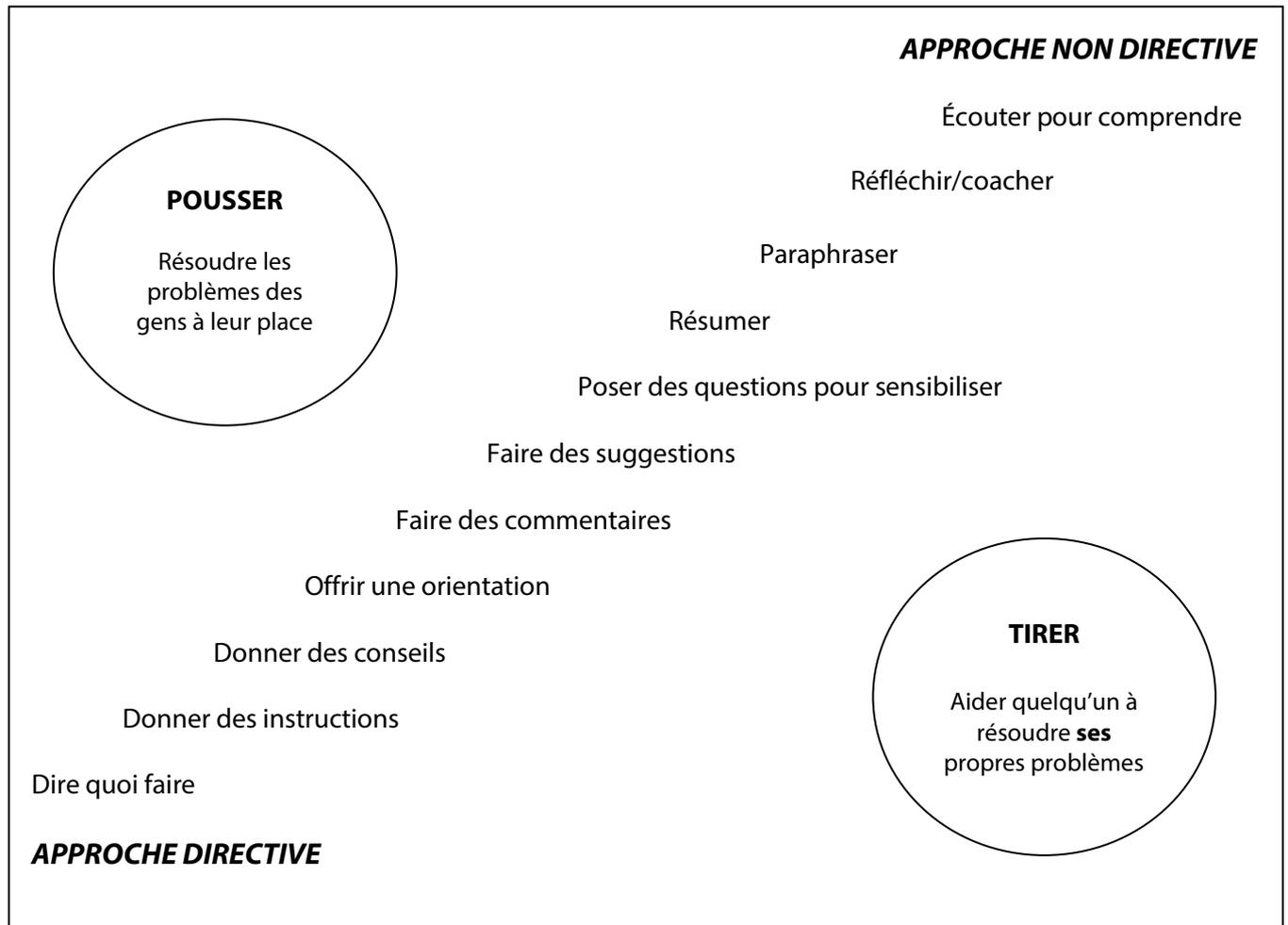


# JOURNÉE 2

## CHAPITRE 5 - COMPÉTENCES DE COMMUNICATION

56

Le graphique ci-dessous résume la gamme des comportements qui peuvent être utilisés lorsque l'on travaille avec quelqu'un pour l'aider à résoudre ses problèmes. Toutefois, il est évident que les comportements à l'extrémité non directive du spectre sont plus efficaces en termes de motivation et d'épanouissement.





### Communiquer avec influence – Dialogue interne

Le dialogue interne, ce sont les choses que nous nous disons ou ce que nous avons en tête avant, pendant et après une situation.

Lorsque vous influencez les autres assertivement, vous devez développer un comportement assertif et confiant. Mais un comportement assuré sera entravé par des sentiments négatifs ou incertains que vous pourriez ressentir et ces sentiments sont déclenchés par le dialogue interne.

Il est difficile de dire quels sentiments sont innés et lesquels sont acquis mais, en général, on s'accorde à dire qu'on ne naît pas jaloux, coupable ou nerveux.

Le modèle suivant suggère que c'est votre processus de pensée pour une situation donnée qui influence le type et la force de vos sentiments.

Cela vous donne l'opportunité d'avoir plus de contrôle sur vos sentiments (ne pas les refreiner ou les laisser prendre le contrôle mais les modifier comme vous le souhaitez et même les exprimer ouvertement et honnêtement de façon assurée).

|           |                    |                       |                  |                |                   |                    |
|-----------|--------------------|-----------------------|------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| Situation | ⇒ <b>déclenche</b> | Votre façon de penser | ⇒ <b>affecte</b> | Vos sentiments | ⇒ <b>engendre</b> | Votre comportement |
|-----------|--------------------|-----------------------|------------------|----------------|-------------------|--------------------|

### D'un dialogue interne faible - à un dialogue interne assertif

En modifiant notre dialogue interne, nous pouvons changer notre comportement et donc le résultat.

Comment faire ? Essayez de procéder comme suit la prochaine fois que vous vous trouvez dans une situation difficile et que vous vous entendez être critique et négatif envers vous-même ou envers les autres.

1. Demandez-vous : *Qu'est-ce que je pense ?* ou *Comment est-ce que je vois la situation ?*
2. Parlez de vos pensées avec vous-même (prenez-en conscience délibérément).
3. Incluez vos pires craintes (sinon, si elles ne sont pas apaisées, elles continuent à vous affecter).
4. Lutte contre les points faibles (comme les suppositions, les exagérations, les dévalorisations).
5. Énoncer les points faibles.
6. Indiquez que vous gérez la situation (*je peux..., je suis en mesure de...*).

Nous ne sommes pas toujours en mesure de choisir la situation dans laquelle nous nous trouvons. Ce que nous choisissons, c'est la façon dont nous voyons la situation et comment nous nous sentons et nous comportons dans cette situation.

Transformer les points faibles en points forts, c'est un peu comme changer de disque dans notre tête, créer une vision positive (mais réaliste) de :

- ce que nous pourrions faire et dire ;
- la façon dont nous nous comportons et parlons ;
- ce que nous ressentons.



## DÉLÉGATION

### Qu'est-ce que la délégation ?

« Obtenir des résultats par d'autres personnes » est considéré aujourd'hui comme un aspect essentiel du processus de management. La notion de délégation apparaît implicitement dans cette définition. On est pourtant surpris de constater que de nombreux managers comprennent difficilement que leur capacité à déléguer peut en fait apporter la solution à une partie au moins de leurs problèmes.

La délégation est le fait d'« obtenir des résultats en motivant et en permettant à d'autres d'accomplir des tâches dont vous avez la responsabilité ultime à un certain niveau de performance. »

### Comment déléguer ?

La délégation efficace est un processus bidirectionnel impliquant le leader qui souhaite déléguer et la personne à laquelle il prévoit de déléguer la tâche.

La délégation est efficace lorsque les deux parties s'entendent sur :

- La nature et la portée des tâches concernées
- Les résultats à atteindre
- La méthode à utiliser pour évaluer les performances
- Les délais concernés
- La nature et l'ampleur de l'autorité nécessaire pour compléter la tâche

Développer la capacité à déléguer efficacement demande du temps et de la pratique. Il est recommandé de tenir compte des points suivants :

1. **Trouvez la bonne personne** – en termes de capacités existantes et potentielles, d'attitude et de personnalité.
2. **Consultez d'abord** – impliquez votre équipe dans la prise de décision quant à ce qui doit être délégué.
3. **Soyez prévoyant** – n'attendez pas qu'une crise survienne pour déléguer. Essayez de déléguer à l'avance.
4. **Délégez des tâches complètes** – si possible, délégez une tâche complète à un membre de votre équipe plutôt qu'une petite partie de tâche.
5. **Spécifiez les résultats escomptés** – indiquez clairement les résultats que vous attendez de votre équipe.
6. **Prenez votre temps** – surtout si vous avez délégué trop peu par le passé ou si votre équipe est moins expérimentée. Un transfert progressif des responsabilités permettra à votre équipe comme à vous-même de comprendre les enjeux.
7. **Délégez les bonnes choses comme les mauvaises** – pour déléguer, il faut motiver ; ne gardez donc pas tous les bonnes tâches intéressantes pour vous-même.
8. **Délégez la confiance** – une fois que vous avez délégué une tâche, faites confiance aux membres de votre équipe. Laissez-les s'en occuper et laissez-les décider s'ils ont besoin ou non de votre aide.



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 6 - DÉLÉGATION

60

### Quelle place laissez-vous à l'initiative ?

Il existe huit niveaux d'autorité habituellement reconnus dans le processus de délégation. Pour parvenir au résultat souhaité, le leader et le collaborateur doivent savoir exactement quel est le degré d'initiative permis.

Les responsabilités de la personne à qui l'on délègue peuvent aller de la simple collecte d'informations et vérification de faits (sans pouvoir de prise de décision) à une situation de carte blanche avec contrôle complet.

Ci-dessous les différents niveaux d'autorité :

#### Niveau 1

- Analysez le problème
- Donnez-moi tous les faits
- Je déciderai que faire

#### Niveau 2

- Dites-moi les alternatives possibles et les avantages et inconvénients de chacune d'elles
- Je déciderai laquelle choisir

#### Niveau 3

- Recommandez une marche à suivre et je l'approuverai

#### Niveau 4

- Faites-moi savoir ce que vous comptez faire
- Attendez mon accord avant d'agir

#### Niveau 5

- Faites-moi savoir ce que vous comptez faire
- Faites-le à moins que je vous dise de ne pas le faire

#### Niveau 6

- Agissez
- Faites-moi savoir ce que vous avez fait
- Faites-moi savoir quels sont les résultats

#### Niveau 7

- Agissez
- Faites-moi savoir uniquement si les mesures prises ont échoué

#### Niveau 8

- Agissez
- Aucune autre communication avec moi n'est nécessaire



# JOURNEE 2

## CHAPITRE 6 - DÉLÉGATION

61

### Comment déléguer une tâche efficacement ? – Les sept étapes

#### **ÉTAPE 1 : Donner des raisons**

Pourquoi ce travail ?

Pourquoi cette personne ?

Pourquoi est-ce important ?

#### **ÉTAPE 2 : Définir les résultats**

Vous attendez-vous à un travail de qualité ? / un projet ?

Soyez spécifique

#### **ÉTAPE 3 : Fournir les ressources**

Une formation est-elle nécessaire ?

Avez-vous donné tout ce qui est nécessaire ?

L'équipe sait-elle où trouver des ressources ?

#### **ÉTAPE 4 : Donner des échéances**

Fixer un calendrier pour chaque étape de la tâche

Quand la tâche doit-elle être achevée ? - Fixez une limite de temps

#### **ÉTAPE 5 : Vérifier la compréhension**

Posez des questions pour vérifier la compréhension

L'équipe prévoit-elle des problèmes ?

#### **ÉTAPE 6 : Contrôler**

Convenez MAINTENANT d'un processus de contrôle et respectez-le

Prévoyez des réunions d'analyse de l'avancement et mettez-les au calendrier

#### **ÉTAPE 7 : Soutien**

Veillez à ce que l'équipe sache que vous êtes derrière elle

Soyez là pour aider (ou déléguez l'aide si nécessaire)

Aidez les autres à en prendre conscience



# JOURNÉE 2

## CHAPITRE 6 - DÉLÉGATION

62

### Délégation - objectifs SMART

---

« Un objectif correctement défini est déjà à moitié atteint. » Zig Ziglar:

Un objectif = Résultat final + Indicateurs de réussite

Le **résultat final** décrit ce qui doit être accompli

Les **critères d'évaluation** désignent la façon de déterminer si les conditions ont été remplies.

Lorsqu'on délègue une tâche, il est important de décrire clairement l'objectif de cette tâche et les critères d'évaluation de la réussite.

L'acronyme **I'M SO SMART** (« Je suis si intelligent ») peut aider à définir les objectifs.

**I'm** – La personne concernée doit avoir un contrôle raisonnable sur les objectifs, c'est-à-dire sur la façon dont elle les atteint. Il faut la responsabiliser.

**Sound** (« sain ») – la réalisation de l'objectif ne doit pas nuire à la personne concernée ni à d'autres.

**O** – vérifier l'objectif de l'objectif – y a-t-il une autre façon de l'atteindre ?

**Specific** (spécifique) – procédure de preuve claire, description exacte du résultat attendu. Quel est le résultat attendu ? Fait-on la différence entre *l'activité*, c'est-à-dire ce que fait la personne, et le *résultat final*, c'est-à-dire ce qu'elle accomplit par cette activité ?

**Measurable** (mesurable) – il s'agit des critères d'évaluation : quantité et qualité, %, durée, pièce ou « *a réalisé un projet avec succès* ».

**Acceptable and agreed** (acceptable et convenu) – acceptable pour vous, convenu avec votre collaborateur.

**Realistic** (réaliste) – à la fois réaliste et ambitieux pour le collaborateur.

**Time-bound** (temporellement défini) – il faut fixer une échéance précise pour la réalisation de l'objectif.



## JOURNÉE 2

### OBTENIR UN ENGAGEMENT

63

#### RÉFÉRENCES

- *The Situational Leader*, Paul Hersey et Kenneth H. Blanchard, N.Y., Warner Books, 1976
- *Situational Leadership After 25 years: A Retrospective*; Kenneth H Blanchard, Drea Zigarmi & Robert B Nelson, *The Journal of Leadership Studies*, Nov 1993
- *The Fifth Discipline*, Peter M Senge, London, 1990
- *7 Habits of Highly Effective People*, Stephen R. Covey, Simon & Schuster, 2005
- *Principle-centered Leadership*, Stephen R. Covey, FreePress, 1992
- *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*, Kenneth W. Thomas, Berrett-Koehler, 2002
- *Leadership and Motivation*, John Adair, Kogan Page Ltd, 2007
- *CareerView Concepts – Roadmaps for Career Success*, Kenneth R Brousseau & Michael J Driver, 1998 (article)
- *Motivation to Work*, F. Herzberg, Transaction Publishers, U.S., 1993





# JOURNEE 2

## EXERCICE 1

1

### EXERCICE DE MOTIVATION

Voici une liste de facteurs susceptibles d'influencer votre attitude par rapport à votre travail. Classez-les en fonction de l'importance qu'ils revêtent pour vous personnellement. Pas d'ex-æquo. Notez « 1 » en regard du facteur le plus important, « 2 » en regard du deuxième facteur le plus important, et ainsi de suite jusque 15.

| Vous |   | Collège |
|------|---|---------|
|      | Accomplissement                                   |         |
|      | Avancement  |         |
|      | Politique organisationnelle et administration     |         |
|      | Intérêt du travail                                |         |
|      | Possibilité d'épanouissement personnel au travail |         |
|      | Relations personnelles – avec les supérieurs      |         |
|      | Relations personnelles – avec les collègues       |         |
|      | Relations personnelles – avec les subordonnés     |         |
|      | Vie personnelle (facteurs en dehors du travail)   |         |
|      | Reconnaissance du travail efficace                |         |
|      | Responsabilité                                    |         |
|      | Salaire   |         |
|      | Sécurité  |         |
|      | Prestige  |         |
|      | Conditions physiques de travail                   |         |

Extrait du livre de John Adair – « Effective motivation ». ISBN 0-330-34476-5



# JOURNEE 2

## EXERCICE 2

2

### IDENTIFIER LES COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP

#### Objectif :

- L'objectif de cet exercice est de vous concentrer sur vos propres comportements de leadership, dans le double but de comprendre votre propre comportement et celui de vos supérieurs.

#### Timing :

15 minutes – évaluation individuelle après la présentation du formateur.

#### Instructions :

Placez un « D » en regard des comportements d'encadrement ou « directifs » : les comportements qui définissent et contrôlent les choses qui sont faites et comment elles sont faites.

Placez un « S » en regard des comportements de soutien : les comportements qui contribuent à développer la confiance et le respect mutuel entre le leader et un collaborateur, ce qui permet de renforcer la motivation du collaborateur et son assurance par rapport à une tâche ou un objectif donné.

|  |  |
|--|--|
| Félicite, récompense et reconnaît les bonnes performances de manière positive ou affirmée                                |  |
| Écoute activement.   |  |
| Définit des objectifs clairs par rapport à la stratégie, définit en détail à quoi doit ressembler un travail de qualité. |  |
| Prépare bien à l'avance – structure le travail, organise les ressources et définit des indicateurs                       |  |
| Intègre l'apport d'autres personnes ; implique le collaborateur dans la prise de décision.                               |  |
| Recherche en permanence des options en cas d'imprévu et adapte ses projets et priorités selon les besoins.               |  |
| Initie des actions et pousse les décisions lorsqu'un projet est au point mort. Définit les échéances.                    |  |
| Définit des indicateurs et suit l'avancement.  |  |
| Fournit un feedback clair sur les performances, en temps utile.  |  |
| Assure une compréhension commune, corrige les malentendus, explique pourquoi.  |  |
| Encourage la résolution autonome des problèmes.  |  |
| Transmet les messages clés de manière claire et concise ; apprend à l'employé comment réaliser une tâche spécifique.     |  |



## JOURNEE 2

### EXERCICE 2

3

|   |  |
|---|--|
| Détermine les normes de qualité et de productivité ; supervise étroitement l'avancement.  |  |
| Explique les informations clairement aussi bien oralement que par écrit ; rend accessibles les informations relatives à l'organisation.                       |  |
| Assure la motivation de l'équipe / des collègues afin de réaliser les objectifs, développe une attitude positive par rapport au travail.                      |  |
| Clarifie les rôles – définit les rôles qui seront joués par le leader et le collaborateur pour réaliser les objectifs et comment les décisions seront prises. |  |



## JOURNEE 2

### EXERCICE 3

4

### BESOINS EN LEADERSHIP DES COLLABORATEURS

**Objectif :**

- L'objectif de cet exercice est d'illustrer les besoins en leadership des collaborateurs selon les quatre catégories.

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Compétences élevées<br>⊖<br>Engagement fort | Compétences moyennes à élevées<br>⊖<br>Engagement variable | Peu de compétences ou dans certains domaines<br>⊖<br>Faible engagement | Peu de compétences<br>⊖<br>Engagement fort |
| D4  | D3   | D2   | D1   |

**Durée :**

30 minutes en groupes.

**Instructions :**

Identifiez les mots et les situations qui ont un sens pour vous et pour votre équipe.

Pensez aux membres de votre équipe actuelle et échangez vos réflexions sur les éléments suivants :

- Quels paramètres utilisez-vous pour évaluer les besoins de leadership de votre équipe ?
- Comment envisagez-vous votre action de leader par rapport à ces besoins ?

**D1 : Débutant – Le niveau de développement est spécifique à l'objectif ou à la tâche.**

**D1 – faibles compétences, engagement fort**

Un individu au niveau D1 peut se montrer intéressé et enthousiaste par rapport à l'objectif ou la tâche mais manquer de compétences ou d'expérience.

Besoins :

---

---

---

---

---



# JOURNEE 2

## EXERCICE 3

5

### D2 : Apprenant

#### D2 – Faibles compétences dans certains domaines et faible engagement

Un individu au stade D2 a généralement développé certaines compétences par rapport à l'objectif ou à la tâche, mais se sent souvent frustré ou démotivé en raison d'attentes non satisfaites. La baisse de motivation est naturelle, mais passera plus rapidement moyennant un style de leadership adapté.

Besoins :

---

---

---

---

---

### D3 : Confirmé :

#### D3 – Compétences moyennes à élevées, engagement variable

Une personne au stade D3 possède de bonnes compétences pour l'objectif ou la tâche, mais sa motivation peut être irrégulière. La motivation peut également être faible en D3 à cause d'un problème personnel ou lié au travail.

Besoins :

---

---

---

---

---

### D4 : Expert

#### D4 - Compétences élevées, fort engagement

Une personne en D4 maîtrise l'objectif ou la tâche et se montre enthousiaste, motivée et confiante.

Besoins :

---

---

---

---

---



## JOURNEE 2

### EXERCICE 4

6

### PRATIQUEZ LE LEADERSHIP AU SEIN DE VOS EQUIPES

#### Objectif :

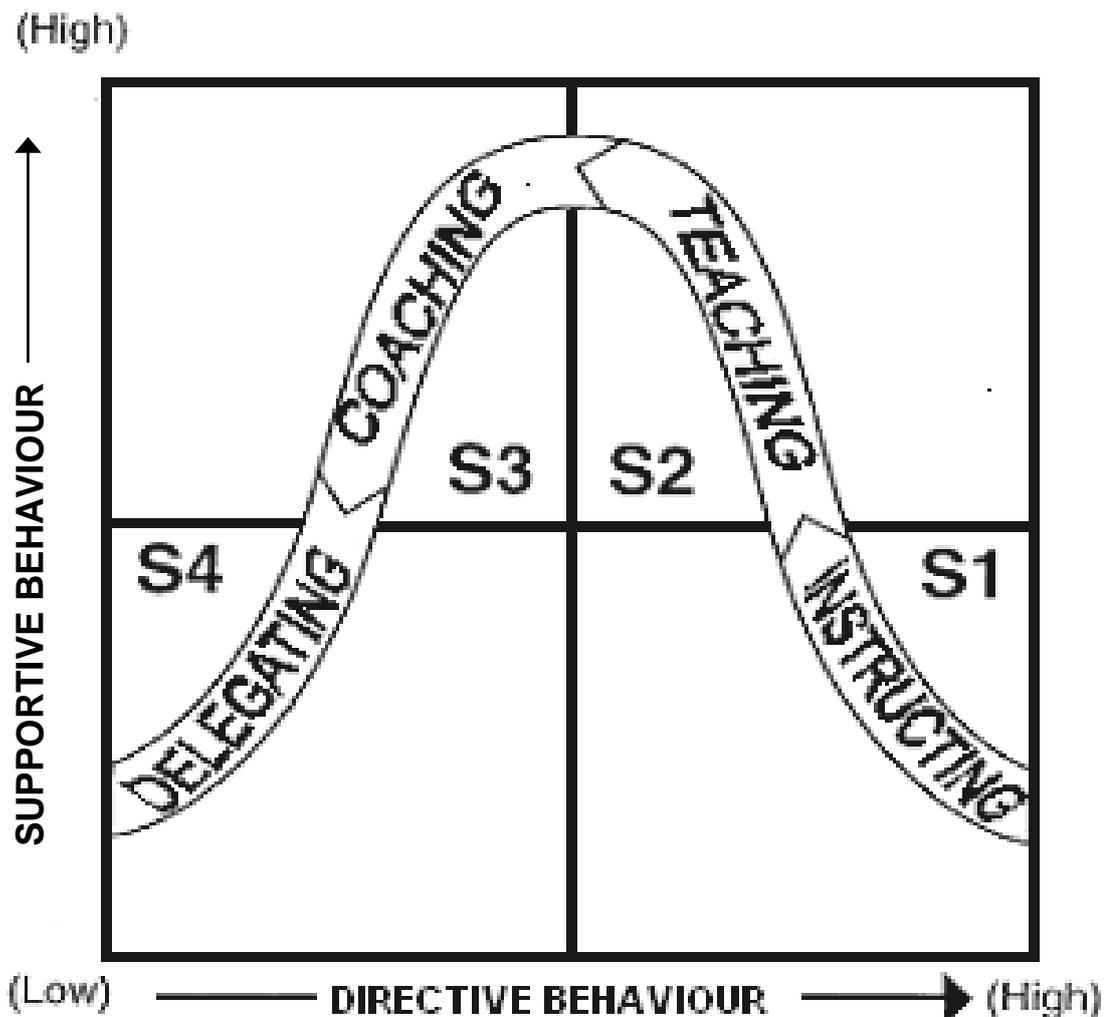
- L'objectif de cet exercice est d'illustrer les conséquences de votre évaluation de l'exercice 14 et de définir les besoins en leadership de chacun des membres de votre équipe par rapport à vos styles de leadership.

#### Timing :

15 minutes – travail individuel après la présentation du formateur

#### Instructions :

Pensez aux membres de votre équipe et positionnez chacun d'eux dans ce tableau. Allez-vous changer de style par rapport à certains d'entre eux ? Quelles sont les questions clés auxquelles vous risquez d'être confronté à l'avenir dans la gestion de votre équipe ?





## JOURNÉE 2

### EXERCICE 5

7

#### ÉTUDE DE CAS SUR LE LEADERSHIP SITUATIONNEL - PLANIFIER UNE CONVERSATION DE MOTIVATION

Pensez à une personne avec laquelle vous travaillez et qu'un changement de style de leadership pourrait aider à devenir plus productive – plus compétente, motivée ou confiante.

Décrivez le travail de cette personne, son domaine de responsabilité

Décrivez le domaine de performances spécifique nécessitant une amélioration

Que signifie un « bon travail » dans ce domaine particulier ?

Y a-t-il d'autres informations pertinentes pour contribuer à une décision concernant ce travail ?

Quel est le niveau de développement de cette personne par rapport à la tâche ou à l'objectif ?

Décrivez cette personne – motivation, attitude, etc. Qu'est-ce qui motive cette personne ?

Quel est votre style de leadership actuel avec cette personne, et est-il nécessaire de modifier votre style de leadership ?



## JOURNÉE 2

### EXERCICE 5

8

Quels seraient les résultats d'une conversation particulièrement réussie avec cette personne ? Que se passerait-il pendant cette conversation ?

Pensez à ce que vous diriez au cours d'une conversation avec cette personne. Par quoi commenceriez-vous ? Quels seraient les points principaux par lesquels vous commenceriez ?



## JOURNEE 2

### EXERCICE 6

9

### QUESTIONNAIRE SUR LES STYLES D'INFLUENCE

#### Instructions

Lisez attentivement chacune des affirmations ci-dessous et déterminez si chacune d'elles correspond ou non à votre comportement dans les situations dans lesquelles vous devez exercer une influence sur d'autres personnes. Basez vos réponses sur vos activités quotidiennes typiques.

Soyez honnête. Ce questionnaire n'aura que peu de valeur si vous ne donnez pas une description exacte et objective de votre comportement.

Au regard de chaque affirmation, introduisez le score correspondant à votre choix sur la base des cinq réponses possibles ci-dessous.

- 2 Vous n'êtes absolument pas d'accord, c'est-à-dire que cette affirmation ne décrit pas du tout vos actions.
- 1 Vous n'êtes pas vraiment d'accord, c'est-à-dire que cette affirmation ne décrit probablement vos actions.
- 0 Vous ne savez pas si vous êtes d'accord ou non, c'est-à-dire que vous ne savez pas avec certitude si l'affirmation décrit exactement vos actions.
- + 1 Vous êtes en partie d'accord, vous pensez que cette affirmation décrit assez bien vos actions.
- + 2 Vous êtes tout à fait d'accord, c'est-à-dire que cette affirmation décrit exactement vos actions.

N'hésitez pas à utiliser les valeurs extrêmes, votre but doit être d'être aussi objectif que possible.



## JOURNÉE 2

### EXERCICE 6

10

#### QUESTIONNAIRE SUR LES STYLES D'INFLUENCE

|    |  | RÉPONSES |
|----|--|----------|
| 1  | Je délègue des tâches importantes même quand je risque d'être critiqué personnellement si les choses ne sont pas bien faites |          |
| 2  | Je propose de nombreuses idées et de nombreux projets  |          |
| 3  | J'accepte que d'autres m'influencent   |          |
| 4  | J'aime avancer un argument logique   |          |
| 5  | J'encourage les gens à proposer leurs propres solutions aux problèmes  |          |
| 6  | Face à une opposition, je trouve rapidement un contre-argument   |          |
| 7  | Je suis réceptif aux idées et suggestions d'autres personnes   |          |
| 8  | J'indique de façon détaillée comment le travail doit être fait   |          |
| 9  | J'admets facilement mes propres erreurs  |          |
| 10 | Je suggère des alternatives aux propositions que d'autres personnes ont faites   |          |
| 11 | Je sympathise avec les autres lorsqu'ils éprouvent des difficultés   |          |
| 12 | Je défends vigoureusement mes idées  |          |
| 13 | J'écoute les idées des autres et je m'efforce de les utiliser  |          |
| 14 | Il n'est pas rare que je prenne des risques pour exprimer des idées et des suggestions                                       |          |
| 15 | Lorsque mes interlocuteurs se fâchent ou sont troublés, je les écoute en faisant preuve de compréhension                     |          |
| 16 | J'exprime mes idées clairement   |          |
| 17 | J'admets volontiers mon manque de connaissances et d'expertise dans certaines situations                                     |          |



## JOURNEE 2

### EXERCICE 6

11

|    |  |  |
|----|--|--|
| 18 | Je défends énergiquement mes propres idées   |  |
| 19 | Je consacre autant d'efforts à développer les idées d'autres personnes qu'à développer mes propres idées                 |  |
| 20 | J'anticipe les objections à mon point de vue et j'ai toujours un contre-argument à faire valoir                          |  |
| 21 | J'aide les autres à se faire entendre  |  |
| 22 | J'ignore souvent les idées exprimées par d'autres au profit de mes propres propositions                                  |  |
| 23 | J'écoute avec bienveillance ceux qui ne partagent pas mon avis   |  |
| 24 | Lorsque d'autres personnes ne partagent pas mes idées, je n'abandonne pas mais je m'efforce de les convaincre autrement  |  |
| 25 | J'admets facilement mes espoirs, mes craintes et mes aspirations ainsi que les difficultés que j'éprouve à les réaliser. |  |
| 26 | Je développe des idées et suggestions originales pour étayer et défendre mes propres propositions                        |  |
| 27 | Je fais preuve de tolérance et j'accepte les sentiments d'autres personnes   |  |
| 28 | Je parle de mes propres idées plus que je n'écoute celles des autres   |  |
| 29 | J'accepte la critique sans me mettre sur la défensive  |  |
| 30 | Je présente mes idées de façon organisée   |  |
| 31 | J'aide les autres à s'exprimer   |  |
| 32 | J'attire l'attention sur les incohérences dans les idées des autres  |  |
| 33 | Je fais tout mon possible pour comprendre les besoins et les souhaits des autres   |  |
| 34 | Il n'est pas rare que j'interrompe les autres quand ils parlent  |  |
| 35 | Je ne fais pas semblant d'avoir confiance en moi lorsque je me sens incertain  |  |
| 36 | Je plaide énergiquement pour ce qui me semble la marche à suivre   |  |



## JOURNEE 2

### EXERCICE 6

12

### FEUILLE DE RESULTATS SUR LES STYLES D'INFLUENCE

Cette feuille d'évaluation vous permettra de calculer deux scores globaux sur la base de vos réponses aux affirmations ci-dessus. Pour obtenir ces scores :

- 1) Additionnez les scores positifs au regard des questions paires et notez le total dans la case correspondante ci-dessous.
- 2) Additionnez les scores négatifs au regard des questions paires et notez le total dans la case correspondante ci-dessous.
- 3) Répétez les étapes 1 et 2 pour les questions impaires.
- 4) Calculez à présent vos scores globaux.

|                     | Questions paires | Questions impaires |
|---------------------|------------------|--------------------|
| Score positif total |                  |                    |
| Score négatif total |                  |                    |
| Score global        |                  |                    |

#### Interprétation des scores

Dans le questionnaire que vous venez de compléter, les questions paires indiquent un style PUSH et les questions impaires indiquent un style PULL.

Ce questionnaire ne constitue pas un outil de diagnostic complet, son but est simplement de vous faire réfléchir de façon générale à votre style d'influence. Il faut donc traiter votre score et les éléments d'interprétation ci-dessous comme des messages, et pas comme des évaluations.

#### Éléments d'interprétation

- Plus vous êtes proche de l'extrémité positive de l'échelle, plus vous percevez comme adepte du style concerné
- Plus vous êtes proche de l'extrémité négative, moins vous vous percevez comme quelqu'un qui utilise ce style
- Il existe une corrélation entre le score et l'efficacité : les influenceurs les plus efficaces dans chacun des styles (ou les deux) auront donc des scores positifs élevés
- Il est possible d'avoir un score proche de zéro dans l'une des colonnes ou les deux. Cela tend à indiquer un style peu cohérent, c'est-à-dire que vous pensez utiliser un style push alors qu'un style pull serait plus indiqué, ou inversement. Un score proche de zéro témoigne donc d'une faible efficacité dans le style concerné.
- Certaines personnes auront un score fortement positif dans une colonne et fortement négatif dans l'autre. Il n'y a rien d'incohérent à cela, cela signifie simplement que certains utilisent plus volontiers un style que l'autre
- L'objectif d'apprentissage est d'augmenter votre efficacité dans chacun des styles en fonction des besoins de la situation. Cela implique d'obtenir des scores positifs élevés dans les deux colonnes.



## JOURNEE 2

### EXERCICE 6

13

- Il peut également être révélateur de demander à quelqu'un qui vous connaît et qui connaît votre situation professionnelle de compléter le questionnaire à votre sujet. Vous pourrez ainsi comparer sa perception de votre style avec votre propre perception. Vous pourrez ensuite ajuster votre style si nécessaire.



## JOURNEE 2

### EXERCICE 7

14

### PASSER A UN DIALOGUE PROFOND ASSURE

**Situation – vous voudriez que Marc, un manager d’un autre département, accepte certains changements dans la façon dont vos départements collaborent. Vous vous entendez bien avec Marc, mais il n’apprécie généralement pas le changement.**

#### Faible

1. Il ne sera jamais d'accord, alors à quoi bon?
2. Je sais ce qui va se passer. Il va dire que son propre chef ne l’acceptera pas. Je n’aurai rien à répondre à cela.
3. Si je défends mes idées, il pensera que j’essaye de le forcer et de saper sa position
4. Il va réellement se vexer, cela va gâcher nos rapports
5. Je ferais mieux de le suivre sur ce point.



**Manque d’assertivité**

#### Assuré



**Assertivité**



## JOURNEE 2

### EXERCICE 8

15

## OBSTACLES À LA DÉLÉGATION

### Objectifs :

L'objectif de cet exercice est d'illustrer les obstacles à la délégation et de déterminer dans quelle mesure certains de ces obstacles peuvent être surmontés. Cet exercice se concentre également sur les avantages potentiels de la délégation.

### Timing:

25 minutes – discussion en groupes

### Instructions:

#### Première partie – obstacles à la délégation

Discutez des inquiétudes et des préoccupations que peut engendrer le fait de déléguer un travail. Dans la mesure du possible, utilisez votre propre expérience pour illustrer ces problèmes. Partagez vos expériences avec les autres personnes à votre table.

Énumérez vos conclusions ci-dessous.

Obstacles :

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.



## JOURNEE 2

### EXERCICE 9

16

### AVANTAGES DE LA DÉLÉGATION

Dans les cases ci-dessous, notez les avantages que la délégation peut présenter pour la personne, le manager et l'organisation.

**La personne**

**Le manager**

**L'organisation**



# JOURNEE 2

## EXERCICE 10

17

### DELEGATION

Exemple de planificateur – Suivez-vous une structure ?

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>Tâche à déléguer :</b>  |  | <b>À :</b>                                |   |
| <b>Avantages pour moi et l'organisation :</b>  |  | <b>Avantages pour le collaborateur :</b>  |   |
| <b>Exécuter et rendre compte régulièrement</b>   | <b>Exécuter et rendre compte immédiatement</b> | <b>Me contacter avant d'exécuter</b>      | <b>Préparer, puis exécuter lorsqu'on le demande</b> |
| <b>Étapes de préparation ou de coaching de la tâche</b>  |  | <b>Date visée</b>                         | <b>Date effective</b>                               |
| 1  |  |   |   |
| 2  |  |   |   |
| 3  |  |   |   |
| 4  |  |   |   |
| <b>Planificateur de conversation pour impliquer le collaborateur et aborder ses préoccupations</b> |  |   |   |
| <b>Méthode de suivi</b>  |  |   |   |
| <b>Date</b>  | <b>Reconnaissance / feedback positif donné</b> | <b>Coaching donné pour l'amélioration</b> |   |
|  |  |   |   |
|  |  |   |   |





## JOURNÉE 3 GÉRER LES DÉFITS

64

### OBJECTIF GLOBAL

Aujourd'hui, nous allons nous concentrer sur les comportements complexes et sur les situations embarrassantes qui surviennent lorsqu'il y a incompréhension entre les membres de l'équipe ou de l'unité. Nous allons nous pencher sur l'importance de gérer ces situations de façon positive et ferme.

L'objectif de la journée est de fournir les outils et les techniques nécessaires pour prendre vos responsabilités en tant que chef d'équipe et pour vous aider à faire face aux exigences lorsque les ressources sont limitées et les tâches nombreuses.

### Objectifs

À la fin de la journée, vous aurez exploré et compris les défis de la gestion des conflits, des perceptions et des personnalités différentes. Vous :

- aurez compris ce qu'est un comportement assertif ;
- disposerez d'un modèle pour gérer les situations difficiles de façon à préserver les relations mais aussi à ce que le travail soit fait ;
- vous serez entraîné à faire des commentaires critiques aux autres ;
- aurez une meilleure compréhension de ce qui cause les conflits et de comment les résoudre ;
- prendrez conscience de votre propre style de gestion des conflits ;
- aurez rédigé un plan d'action personnel

### Programme

Thèmes du jour :

Chapitre 7. Assertivité

Chapitre 8. Reconnaître et gérer les conflits



### INTRODUCTION

Ce programme a commencé avec une présentation de la tâche principale du leadership et les qualités nécessaires pour mener une équipe et en être un membre efficace. Nous avons également étudié le modèle des rôles en équipe de Belbin

Au cours de la deuxième journée, nous avons discuté du modèle de leadership situationnel et de la délégation et nous avons utilisé des outils et des techniques visant à vous aider à améliorer vos compétences de communication.

Au cours de la dernière journée, nous allons nous concentrer sur la pratique de certains scénarios et défis difficiles que peuvent consommer trop de temps. Cette journée offre également l'opportunité de rassembler les connaissances acquises au cours des quatre jours et d'encourager chaque participant à rédiger un plan d'action à ramener sur son lieu de travail.

### ASSERTIVITE

Un élément important de notre impact sur les autres est déterminé par notre assurance, en d'autres termes, par la façon dont nous interagissons avec les autres et la façon dont nous nous présentons.

En tant que chef d'équipe, vous souhaitez avoir un bon impact sur toute une série de personnes (votre responsable, les personnes qui travaillent pour vous, les autres unités, services, équipes, etc.) et vous souhaitez qu'elles agissent de façon constructive envers vous. Dans cette session, nous étudierons cela de près, ainsi que le choix du comportement que nous adoptons.

Pour avoir un impact positif, il faut **s'exprimer de façon constructive**. Cela signifie être capable d'**exprimer des réactions personnelles, des idées et des droits, sans ignorer l'avis, les sentiments et les droits des autres**.

Cette capacité est appelée **l'assertivité**.

Qui peut dire qu'il se sent toujours à l'aise dans les situations suivantes ?

- Faire une demande
- Dire non à une demande
- Exprimer un désaccord avec la position ou l'opinion d'un homologue
- Faire un commentaire positif et élogieux
- Recevoir un commentaire positif et élogieux
- Donner des mauvaises nouvelles
- Faire une critique ou un commentaire négatif
- Recevoir un commentaire négatif, une critique ou une objection
- Répondre à un collègue agressif
- Parler à quelqu'un qui reste passif ou ne réagit pas
- Gérer un désaccord
- Gérer une situation difficile ou déstabilisante

Le malaise ressenti dans ces situations peut diminuer notre efficacité et notre motivation. Comment transformer ces situations pour qu'elles deviennent plus confortables et productives ?



# JOURNÉE 3

## CHAPITRE 7 - ASSERTIVITÉ

66

### Développer l'Assertivité- pré requis

Développer l'assertivité, c'est développer une double capacité :

Affirmer fermement **son** idée, sa position, son souhait, son besoin **propres**

+

Accueillir et prendre en compte l'idée, la position, le souhait, le besoin **de l'autre**

En termes de **compétences de communication**, la somme des deux capacités ci-dessus nécessite les qualités suivantes :

- authenticité = s'exprimer de manière transparente, sans cacher ou déguiser ce que l'on veut dire ;
- clarté = s'exprimer de manière à ce que l'autre comprenne directement et sans ambiguïté ce que nous voulons dire, mais aussi faire en sorte que nos gestes correspondent à nos mots ;
- recevabilité = s'exprimer en s'abstenant de toute violence verbale ou non-verbale.

Cela demande aussi des capacités d'écoute.

- ouverture = être prêt à entendre ou à chercher à savoir ce que l'autre a à dire ;
- questionnement = être prêt à aller au-delà des mots que l'autre utilise pour comprendre l'intention réelle derrière ses mots (cf. "La carte géographique n'est pas le territoire")
- re-formulation = permettre à l'autre de confirmer, nuancer, préciser, corriger notre compréhension.

La pratique de l'assertivité nécessite de répondre à quatre questions :

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Qui ?</b>     | S'adresser à la bonne personne, <b>ne pas transférer</b> le problème à traiter <b>sur un tiers</b>   |
| <b>Où ?</b>      | Le choix du lieu. Une communication adaptée a besoin d'un espace adéquat (pas un couloir...), <b>calme et discret</b> (pas de lieu public...)  |
| <b>Quand ?</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pour se faire entendre il faut s'assurer que l'on va être écouté =&gt; vérifier la <b>disponibilité de mon interlocuteur</b> : n'est-il pas absorbé par autre chose, sollicité ?...</li><li>▪ Éviter le traitement à chaud, en phase de stress, et disposer de temps pour faire passer son message</li></ul> |
| <b>Comment ?</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Privilégier l'<b>approche amicale</b> et s'adresser à l'autre avec des mots auxquels il peut être particulièrement sensible</li><li>▪ Démarrer le propos par une <b>donnée objective positive</b></li></ul>  |



# JOURNÉE 3

## CHAPITRE 7 - ASSERTIVITÉ

67

### Développer l'assertivité – le comportement verbal et non verbal

|                        | <b>Verbal</b>   | <b>Para/Non-verbal</b>   |
|------------------------|---|--|
| <b>Passif</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discours vague, qui dérive et tourne autour du sujet</li> <li>▪ Rare utilisation du "Je"</li> <li>▪ Utilisation excessive de l'auto-dévalorisation, de l'autodérision, de la minoration de sa propre position</li> <li>▪ Utilisation abondante d'excuses et de demandes d'autorisation ("Je suis désolé mais ...")</li> <li>▪ Formules immédiates et systématiques d'acceptation ou de soumission</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voix faible ou tremblante</li> <li>▪ Débit hésitant, mal assuré</li> <li>▪ Rare contact visuel</li> <li>▪ Postures et gestuelle fermées, défensives</li> </ul>  |
| <b>Passif-agressif</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation fréquente de l'ironie, du sarcasme ou de la culpabilisation</li> <li>▪ Formules ou questions "manipulatrices" : "Vous ne pensez-pas qu'il vaudrait mieux ...", "D'accord ! Mais on ne peut pas dire que la dernière fois ça se soit très bien passé !"</li> <li>▪ Références à quelque chose d'absurde, d'impossible</li> <li>▪ Ne traite pas un point tout de suite, mais revient dessus ultérieurement et de manière imprévue</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'expression de sentiments négatifs se fait de préférence à travers des gestes qu'à travers des mots (claquer la porte, p. ex.)</li> <li>▪ Ton moqueur, sarcastique ou faussement amical</li> <li>▪ Regard fuyant</li> <li>▪ Bouderie</li> </ul>              |
| <b>Agressif</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation excessive des généralisations, des amplifications ("C'est ridicule !", "Mais tout le monde sait ça !")</li> <li>▪ Utilisation excessive du "Je"</li> <li>▪ Expression en termes de jugement, de culpabilité</li> <li>▪ Injonctions, questions comminatoires, menaces, tentatives de piéger l'autre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voix stridente</li> <li>▪ Débit très rapide, abrupt, haché</li> <li>▪ Regard insistant, inquisiteur</li> <li>▪ Doigt pointé, martèlement sur une surface</li> <li>▪ Mimiques exprimant l'agacement, le mépris, la commisération, la condescendance</li> </ul> |
| <b>Assertif</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discours clair, succinct et ciblé</li> <li>▪ Utilisation mesurée du "Je"</li> <li>▪ Distinction entre faits et opinions</li> <li>▪ Questions pour identifier les attentes, les positions, les besoins de l'autre</li> <li>▪ Formulations en "vous pourriez ..."</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voix ferme, assurée et authentique</li> <li>▪ Discours fluide</li> <li>▪ Contact visuel direct, respectueux et régulier</li> <li>▪ Mimiques faciales exprimant l'ouverture et la bienveillance</li> </ul>   |



# JOURNEE 3

## CHAPITRE 7 - ASSERTIVITÉ

68

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>plutôt que "vous devriez ...", "il faudrait ..."</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Non-usage des justifications et des menaces</li></ul> |  |
|--|---|--|



# JOURNÉE 3

## CHAPITRE 7 - ASSERTIVITÉ

69

### Développer l'assertivité personnelle – le langage

Lorsque vous vous comportez avec assurance, vous devez utiliser un langage assuré, comme dans les exemples ci-dessous

|   |  |
|---|--|
| <b>S'assurer que son point de vue est clair</b>                                       | <i>je voudrais ; j'ai besoin de ; je crois ; je préfère ; je pense ; je suis d'accord</i>  |
| <b>Parler pour soi-même</b>   | <i>à mon avis ; je trouve ; selon mon expérience ; ça a fonctionné pour moi ; tel que je vois les choses</i>   |
| <b>Découvrir l'opinion des autres</b>   | <i>Qu'est-ce que vous en dites ; Qu'est-ce que vous en pensez ; Êtes-vous d'accord ? Est-ce que cela vous pose un problème ?</i>                                       |
| <b>Montrer de la compréhension envers les autres (situation, opinion, sentiments)</b> | <i>Je comprends votre inquiétude.<br/>Je comprends que vous soyez déçu.</i>  |
| <b>Faire passer des messages brefs et directs</b>                                     | <i>Philippe, j'ai besoin que l'on change la date de lancement. Est-ce que cela vous poserait un problème ?<br/>Jean, je voudrais vous parler de la réunion d'hier.</i> |
| <b>Travailler à la résolution des problèmes</b>                                       | <i>Comment pouvons-nous régler ça ?<br/>Regardons comment surmonter ce problème.</i>   |
| <b>Permettre aux autres de décider eux-mêmes</b>                                      | <i>Et si... ?<br/>Cela vous conviendrait-il ?</i>  |



# JOURNEE 3

## CHAPITRE 7 - ASSERTIVITÉ

70

### Développer l'assertivité – le modèle DESC

Le modèle **DESC**, qui veut dire Décrire, Exprimer, Suggérer des solutions et Conclure/ S'engager, est un modèle utile pour assurer un suivi lors d'une critique délicate ou sensible.

Ce modèle peut être utilisé lors de négociations, dans les situations de gestion de conflits et pour répondre à des questions ou à des objections lors d'une évaluation ou d'une discussion.

Pour que le modèle fonctionne, les quatre étapes doivent être utilisées dans l'ordre indiqué ci-dessous.

Notez qu'il existe d'autres modèles qui peuvent être utilisés.

La Description de la situation fait référence aux informations factuelles et vérifiables (qui ont de préférence été observées par les deux parties). Il s'agit d'exposer des faits sans porter de jugement et d'être aussi objectif que possible. Il s'agit de planter le décor et de se mettre en situation.

#### **A à B:**

*Je dois vous parler de l'organisation des dernières réunions et de la ponctualité.*

*"La réunion d'aujourd'hui était prévue à 15 heures et nous n'avons pu commencer qu'il y a 15 minutes. La semaine dernière, j'ai remarqué que vous aviez également 10 minutes de retard à l'étude de projet..."*

*Étant donné votre rôle dans ce projet, lorsque cela arrive, nous devons encore passer 5 minutes à résumer ce que nous avons déjà dit."*

L'Expression fait référence aux émotions que nous ressentons en raison des faits dont nous discutons. Il s'agit de créer de l'empathie et une relation avec son interlocuteur en se montrant vulnérable et authentique. Il est important d'exprimer les émotions ressenties plutôt que de réagir à ces émotions. Il s'agit également d'expliquer l'impact du comportement d'une personne sur soi-même et sur les autres. Les émotions et les sentiments sont souvent réprimés dans un environnement professionnel, mais il faut se rappeler que les sentiments sont également des faits et qu'il est essentiel de les reconnaître lorsqu'il faut faire face à une situation difficile (ou même dans un conflit, que nous aborderons plus tard).

*"... Je trouve cela ennuyeux car, outre le temps perdu, je finis par penser que ce projet et l'implication des autres personnes présentes ne comptent pas vraiment pour vous... OU J'ai le sentiment que nous faisons perdre du temps aux autres car ils ont consacré du temps à cette réunion."*

Suggestion et exploration de solutions Cela permet aux deux parties d'explorer les options pour un changement de comportement. Cette clarification doit ouvrir une « troisième voie », qui jette un pont entre les deux positions et sert de base pour parvenir à une conclusion. Demander des idées de solutions ou de nouvelles façons de gérer le problème peut offrir la possibilité de régler le problème conjointement.

#### **A à B:**

*« Pouvez-vous nous dire quelle place occupe ce projet dans la liste de vos priorités ? Quelle est votre charge de travail ? Êtes-vous pressé par le temps ? Trouvez-vous difficile de respecter les engagements que nous avons pris pour le projet ? »* *Pouvons-nous faire quelque chose pour éviter que cela ne se reproduise ?*

*« Je voudrais également vous suggérer de me prévenir au moins deux heures à l'avance si vous avez un empêchement exceptionnel. Pouvons-nous nous mettre d'accord là-dessus ? »*



# JOURNÉE 3

## CHAPITRE 7 - ASSERTIVITÉ

71

Conclusion/Engagement – cette étape se concentre sur l'accord de la personne avec laquelle vous parlez. Elle fait référence à l'intérêt de toutes les parties. Quoi qu'il en soit, cette étape nécessite l'accord des deux parties et idéalement, un engagement mutuel. Ne quittez pas la discussion avant d'avoir un engagement clair.

### A à B:

Si nous pouvons nous organiser pour que les réunions commencent à l'heure, nous pourrions nous assurer qu'elles finiront également à l'heure et cela améliorera l'efficacité de notre unité.

Ne pensez-vous pas que c'est la meilleure façon de procéder ?

### Quelques techniques utiles

Penser de manière assertive vous aidera beaucoup à vous comporter de manière assertive.

Ci-dessous, quelques techniques pour affronter des situations difficiles ou inconfortables. Ces techniques doivent vous aider à :

- garder la maîtrise de vos émotions ;
- tenir bon ;
- débattre un point avec quelqu'un d'autre.

### Reconnaissance

La reconnaissance montre que vous avez entendu ce que votre interlocuteur a dit et que vous êtes resté maître de vos émotions. Cela permet d'éviter les comportements défensifs.

L'important est de reconnaître les aspects **factuels** et **objectifs** de ce qui est dit.

*Alain – Je ne sais pas d'où vous sortez ces chiffres !*

*Vous – Ils ne vous semblent pas réalistes ? Quel le problème exactement ?*

*Alain – Vous ne pensez quand même pas que mon responsable allait les approuver ?*

*Vous – Oh ! Ce n'est pas ce que votre responsable attendait ! Pouvez-vous me dire ce qu'il a dit exactement et nous devrions pouvoir trouver la meilleure façon de présenter ces chiffres.*

*Alain – Bon, sa principale objection était...*

### Approfondissement

Essayez d'aider votre interlocuteur à « délier » ce qu'il a à dire ou essayez de mieux le comprendre.

- *Vous – Bonjour Martina, voici les chiffres que vous avez demandés*
- *Martina – Espérons qu'ils seront meilleurs que la dernière fois !*
- *Vous – Qu'est-ce qui clochait la dernière fois ?*
- *Martina – Je ne sais pas d'où vous avez sorti ces chiffres !*
- *Vous – Oh ! Il y avait quelque chose de bizarre dans les chiffres ? Qu'est-ce que c'était ?*



# JOURNÉE 3

## CHAPITRE 7 - ASSERTIVITÉ

72

### Utilisation de l'empathie

*Je sais que vous êtes occupé pour l'instant, Alexandro. Je voudrais cependant vous demander quelque chose.*

*Je comprends que vous n'aimiez pas la nouvelle procédure, Paolo. Cependant, jusqu'à ce qu'elle soit modifiée, je voudrais que vous et votre équipe continuiez à y travailler.*

### Approche constructive

Cette phase vient généralement à la fin des dialogues ci-dessus. Le principe est de finir d'exprimer vos attentes en suggérant une ou plusieurs solutions.

Par exemple, si une personne a demandé si elle pouvait fumer, vous pouvez répondre : « *Est-ce que vous pouvez attendre que l'on fasse une pause dans 10 minutes ou vous préférez que nous arrêtions quelques minutes tout de suite ?* »

### « Disque rayé »

Le principe de cette technique est de répéter votre message malgré les excuses ou les arguments de votre interlocuteur pour qu'il ne puisse plus l'ignorer.

Cette technique ne doit être utilisée qu'avec les personnes qui essaient de vous manipuler pour que vous fassiez une chose avec laquelle vous n'êtes pas d'accord ou que vous ne pouvez pas faire.

Attention ! Pour que cette technique fonctionne, vous devez éviter de parler de façon sarcastique, fâchée ou impatiente. Et vous ne devez jamais élever la voix.



# JOURNÉE 3

## CHAPITRE 8 - GÉRER UN CONFLIT – GÉRER LA CONVERSATION

73

### GERER UN CONFLIT – GERER LA CONVERSATION

Bien que vous pensiez que vous avez compris vos interlocuteurs et qu'ils vous ont compris, des situations peuvent survenir parce que quelque chose s'est mal passé dans la communication et parce qu'une compréhension commune et/ou un accord tombent à l'eau. Être assertif vous aide à éviter bien des conflits mais, occasionnellement, des situations difficiles peuvent survenir. Utiliser les mêmes outils que ceux mentionnés plus haut et un dialogue retravaillé solide est essentiel.

Il est temps pour vous, le chef d'équipe, d'entrer en scène et de résoudre le problème avant qu'il ne devienne un conflit inextricable. La façon d'y parvenir dépend du « niveau » du conflit et de l'importance du désaccord. Voici quelques suggestions pour avancer.

#### 1) DÉFINISSEZ LE PROBLÈME :

**Descrivez** le comportement/les performances spécifiquement et objectivement, à l'aide d'un outil d'analyse tel que DESC ou CAR (Contexte/Action/Résultat) :

*« J'ai remarqué que c'est la deuxième fois que vous ne rendez pas le dossier dans les temps et cela a engendré des retards pour deux de vos collègues qui n'ont pas respecté leurs délais non plus ».*

Tentez de comprendre son point de vue : *« Que s'est-il passé ? »*

#### 2) SOUTENIR LA PERSONNE:

**Écoutez** son point de vue sans la juger, **laissez-la se défendre**.

Si vous devez l'interrompre ou si vous n'êtes pas d'accord, ne dites pas *« oui, mais... »*

**Paraphrasez** ou résumez *« ce que vous essayez de me dire c'est que... »* ou

**Invitez-la à s'expliquer** *« Je ne suis pas sûr de comprendre... »* ou

**Posez une question précise** *« quelle conséquence cela a-t-il eu ? »* ou

**Prenez note** de ce que dit votre interlocuteur. Cela indique que vous tenez compte de son point de vue.

**Empathie** : montrez que vous avez entendu et compris les sentiments et le point de vue de votre interlocuteur. L'empathie ne signifie pas que vous êtes d'accord ou que vous avez une solution à la situation. *« Je peux comprendre que ce soit un défi en ce moment avec autant de travail ».*

**Partagez vos sentiments et votre expérience** lorsque c'est approprié.

#### 3) SUGGÉREZ une FAÇON D'AVANCER :

**Spécifiez un objectif**, *« Comment garantir que le rapport soit remis dans les délais ? C'est important pour le bon fonctionnement du service et pour l'organisation de tout le monde. On peut aussi travailler dans un environnement plus détendu et sympa si X, Y et moi ne devons pas nous demander ce qui s'est passé avec le rapport ».*

**Demandez** ses idées de solutions. Faites des questions courtes :

*Des idées ? Rien d'autre ? Comment est-ce que ça pourrait fonctionner ?*

**Établissez un rapport amical** et encouragez une communication ouverte en reconnaissant ou en appréciant des compétences particulières, des bonnes performances et des bonnes idées. *« C'est une bonne idée ».* Ou utilisez PAR/CAR. *« La dernière fois, vous avez fait XYZ, ça a bien fonctionné. Vous avez fait ABC et ça a donné 123 ».*



# JOURNEE 3

## CHAPITRE 8 - GÉRER UN CONFLIT – GÉRER LA CONVERSATION

74

**Accordez-vous sur un plan d'action partagé** et sur une date de suivi. Proposez votre aide et votre soutien si nécessaire.

#### 4) PRÉPAREZ VOTRE CONVERSATION, AYEZ UN PLAN D'ACTION CLAIR :

1. **Programme** : dites de quoi vous voulez parler et ce que vous espérez réaliser
2. **Partagez des faits**, des perspectives basées sur des éléments spécifiques et sur un comportement observable pour que vous puissiez vous mettre d'accord sur la définition du problème/situation.  
*Les sentiments sont des faits : répondez-y, tenez en compte, testez la résistance. Je vois bien que vous êtes frustré pour le moment.*
3. **Explorez les solutions** : demandez des idées, développez ces idées si c'est possible et proposez également vos idées.
4. **Accordez-vous sur un plan d'action partagé**: qui quoi où quand comment.
5. **Résumez** et décidez d'une **date de suivi**.



# JOURNÉE 3

## CHAPITRE 8 - GÉRER UN CONFLIT – GÉRER LA CONVERSATION

75

### Styles d'approche des conflits

---

#### Comment gérer les conflits concrets ?

##### La voie du conflit

- Chercher et évaluer des données qui soutiennent notre point de vue, tout en éliminant des données qui l'affaiblissent
- Considérer les autres comme stupides ou inintelligents s'ils ne partagent pas notre point de vue
- Poser des questions tendancieuses et fondées sur des suppositions tout en prétendant le contraire
- Répondre à des arguments par des contre-arguments, plutôt que d'examiner les arguments des autres
- Dissimuler tout cela et prétendre être ouvert, honnête et sans préjugé
- Ne pas expliquer nos conclusions et jugements, même s'ils sont partiels
- Présenter des points de vue n'admettant aucune discussion
- Ne pas percevoir la possibilité d'un accord partiel
- Dissimuler ce que nous pensons réellement
- Ne pas inviter les autres à la discussion
- Tenir les autres responsables d'un blocage de la communication
- Ne pas exprimer ses doutes ou ses incertitudes face à un dilemme ou un malaise

Selon l'endroit et le moment où vous intervenez dans le conflit et selon la volonté des protagonistes à coopérer ET à protéger leurs intérêts, il existe 5 façons spécifiques<sup>1</sup> de gérer les désaccords et les conflits.

Ces façons sont les suivantes :

- Confrontation / compétition
- Conciliation/ajustement/soumission
- Évitement
- Collaboration/coopération
- Compromis

---

<sup>1</sup> Instrument de mode de conflit Thomas-Kilman



# JOURNÉE 3

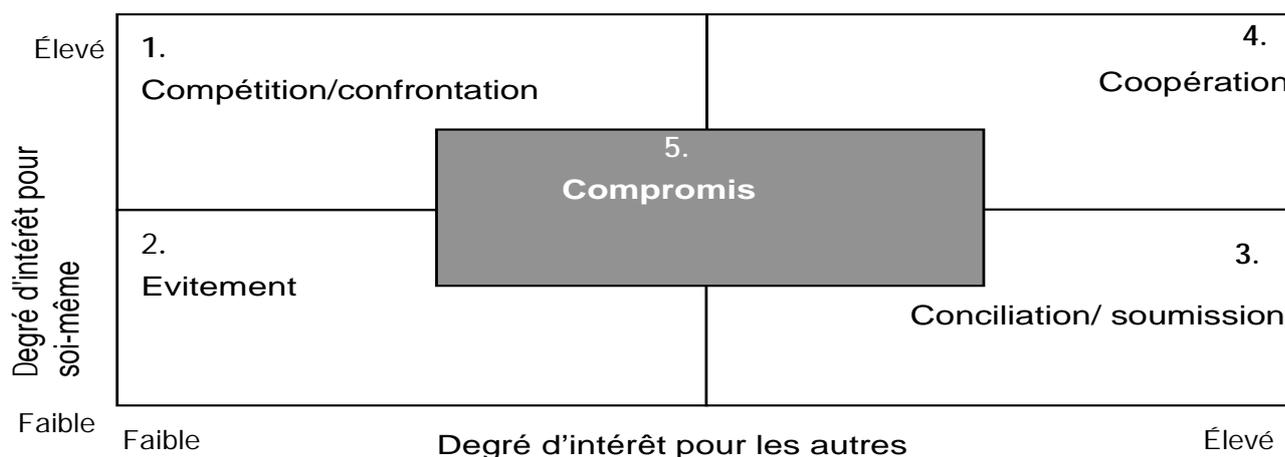
## CHAPITRE 8 - GÉRER UN CONFLIT – GÉRER LA CONVERSATION

76

Tous ces modes impliquent une série de comportements spécifiques ou comportements « préférés ».

Aucun de ces comportements ne doit être considéré comme « bon » ou « mauvais » en tant que tel mais comme faisant prendre aux gens la conscience d'eux-mêmes de façon à :

- comprendre pourquoi nous avons tendance à réagir d'une certaine façon
- vérifier si cette façon est efficace et adaptée à la situation
- développer un autre style qui peut s'avérer plus efficace dans cette situation ou dans une autre.



Le choix du style de conflit dépend de la situation de conflit. Le tableau ci-dessous reprend certaines caractéristiques des cinq styles de résolution des conflits.

### 1. Compétition

S'affirmer : aucun souhait d'écouter les autres. Impose ses propres décisions quels que soient les souhaits potentiels des autres. S'intéresse souvent à l'utilisation de l'autorité ou du pouvoir formel, peut utiliser les menaces ou les sanctions. Jeu gagnant/perdant : vous êtes le gagnant, l'autre partie est le perdant.

| Efficace  | Inefficace  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crise, et quand des décisions rapides sont nécessaires</li><li>▪ Décisions importantes mais impopulaires</li><li>▪ Important et vous avez absolument raison</li><li>▪ Traiter avec des personnes qui risquent d'abuser de votre confiance</li><li>▪ Vous êtes responsable</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Lorsqu'une coopération continue est nécessaire ou souhaitable</li><li>▪ Lorsque vous ne possédez pas le pouvoir, les connaissances ou les compétences requises</li><li>▪ Lorsque vous travaillez avec un groupe de personnes compétentes et motivées</li><li>▪ Lorsque le groupe est en danger si les décisions ne sont pas acceptables</li><li>▪ Lorsque vous souhaitez gagner uniquement pour être le vainqueur</li></ul> |



# JOURNEE 3

## CHAPITRE 8 - GÉRER UN CONFLIT – GÉRER LA CONVERSATION

77

### 2. Évitement

Ni vos souhaits, ni ceux de personne d'autre ne seront exaucés. Se retirer des situations menaçantes, réprimer les désaccords, ignorer les conflits, reporter les problèmes ou simplement ne pas les aborder. Le conflit risque de se représenter.

| Efficace  | Inefficace   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lorsque la question est ennuyeuse et que des problèmes plus importants attendent d'être réglés</li><li>■ Lorsque la probabilité d'obtenir quelque chose est trop faible</li><li>■ Lorsque les dégâts potentiels dépassent les gains</li><li>■ Lorsque les parties doivent se calmer pour supprimer la tension</li><li>■ Lorsqu'il faut plus de temps ou d'informations</li><li>■ Lorsque le conflit ne vous regarde pas</li><li>■ Lorsque le conflit va se régler de lui-même (la source du conflit peut disparaître)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Dans le cas d'un petit conflit qui risque de s'étendre</li><li>■ Lorsqu'une bonne idée est menacée.</li><li>■ Lorsqu'une décision est nécessaire et que vous êtes la personne qui doit la prendre</li><li>■ Si vous êtes impliqué et que la décision prise est susceptible d'avoir une influence sur votre travail</li><li>■ La passivité risque de nuire à la motivation.</li><li>■ Lorsque vous vous contentez d'« abandonner » en espérant que les problèmes se régleront d'eux-mêmes</li></ul> |

### 3. Soumission

Le contraire de compétiteur : faire plaisir aux autres avant tout. Le résultat peut être que vous exécutez des décisions avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord.

| Efficace  | Inefficace  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lorsque vous vous rendez compte que vous avez tort, ou que l'autre partie a une meilleure solution</li><li>■ Lorsqu'il est important de maintenir une bonne atmosphère, et que les divisions doivent être évitées.</li><li>■ Lorsque la question a plus d'importance pour votre adversaire que pour vous</li><li>■ Tactique à long terme</li><li>■ Pour donner aux autres l'occasion d'expérimenter et de tirer les leçons de leurs erreurs</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lorsque la prise de décision est importante et que votre attitude à ce sujet est importante</li><li>■ Lorsque votre pouvoir et votre image respectée sont menacés</li><li>■ Lorsque l'organisation a besoin de votre contribution</li><li>■ Lorsque votre amour-propre est menacé</li><li>■ Dans des cas disciplinaires.</li><li>■ Lorsque vos valeurs personnelles et votre intégrité sont en danger</li></ul> |



# JOURNEE 3

## CHAPITRE 8 - GÉRER UN CONFLIT – GÉRER LA CONVERSATION

78

### 4. Coopération

Le contraire de l'évitement : assertif mais à l'écoute des autres. Disposition à coopérer pour obtenir le meilleur résultat possible pour toutes les parties. Situation gagnant-gagnant pour les deux parties concernées. Le résultat est que les deux parties s'attèlent à trouver la cause des désaccords et à trouver de nouvelles solutions créatives et satisfaisantes pour elles deux.

| Efficace   | Inefficace   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lorsque le sujet concerne le partage d'expériences et le processus d'apprentissage</li><li>■ Lorsque toutes les parties impliquées doivent apporter leur soutien et assumer des responsabilités</li><li>■ Lorsqu'une solution complète incluant des éléments des deux parties est nécessaire</li><li>■ Lorsqu'un conflit potentiel risque d'entraîner parmi les parties concernées des sentiments et des attitudes qui pourraient nuire aux relations futures.</li><li>■ Lorsqu'une solution créative et entièrement nouvelle est nécessaire</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lorsque le problème est trivial et que trop de temps risque d'être perdu</li><li>■ Dans une crise nécessitant une décision urgente.</li><li>■ Quand il est impossible de concilier les différentes opinions</li><li>■ Lorsqu'une seule des parties dispose de connaissances suffisantes pour prendre la décision</li></ul> |

### 5. Compromis

S'affirmer et coopérer. Vous recherchez la voie moyenne, et les intérêts des deux parties ne sont satisfaits que partiellement.

Ceci nécessite souvent des concessions des deux côtés, et aucun gagnant ou perdant absolu ne sera trouvé.

| Efficace   | Inefficace  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lorsque les deux parties ont un pouvoir égal et ne parviennent pas à un accord</li><li>■ Lorsque l'objectif est important</li><li>■ Quand un petit résultat vaut mieux que pas de résultat du tout</li><li>■ Lorsque ni la confrontation ni la coopération ne permettront d'obtenir un résultat ou un résultat meilleur.</li><li>■ Lorsqu'une solution partielle est nécessaire et que le temps se fait court.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Lorsque le problème est particulièrement important et qu'un compromis risque d'entraîner des conséquences négatives à long terme.</li><li>■ Lorsqu'une solution partielle ne permet pas de résoudre le conflit</li><li>■ Lorsque le compromis devient une réponse générale à tous les conflits</li><li>■ Lorsque les principes et les objectifs à long terme sont négligés.</li></ul> |



## JOURNÉE 3

### GÉRER LES DÉFITS

79

### RÉFÉRENCES

- *I'm OK – You're OK*; par Thomas A Harris: Arrow, 1995
- *Gifts Differing*, par Isabel B. Myers en collaboration avec Peter B. Myers, Palto Alto: Consulting Psychologists Press 1980, 1990.
- *Influencing with Integrity* par Genie Z Laborde, Syntony, 1994
- *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*, Richard D. Lewis, Nicholas Brealey Publishing, 2000.
- *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*, Simon Fisher et al, Zed Books Ltd., 2000
- *Assertiveness*; Terry Gillen, CIPD Management shapers, 1998
- *Assertiveness at Work – A Practical Guide for Handling Awkward Situations*; Ken and Kate Back McGraw Hill, 1999





# JOURNEE 3

## EXERCICE 1

1

### CHARTRE DES DROITS

Les droits énumérés ci-dessous constituent un ensemble de lignes directrices adaptables à un vaste éventail de situations. Si nous les appliquons à nos pensées, cela nous aidera à nous comporter de manière à avoir un impact positif sur les personnes avec qui nous entrons en relation.

Cochez ceux que vous vous reconnaissez et ceux que vous attribuez aux autres (soyez aussi honnête que possible). Il y en a-t-il d'autres que vous pourriez vous reconnaître ainsi qu'à vos collègues ?

| 2. Soi-même | 1. Droits   | 3. Les autres |
|-------------|---|---------------|
|             | A ses opinions propres, ses avis et ses idées   |               |
|             | A une juste écoute de ceux-ci   |               |
|             | D'avoir des besoins et des désirs<br>(qui peuvent être différents de ceux des autres)           |               |
|             | De demander (pas d'exiger) que les autres répondent<br>à ces besoins et désirs                  |               |
|             | D'être 'humain', p.ex. de commettre des erreurs de temps en temps,<br>de dire "je ne sais pas". |               |
|             | De dire 'oui' et 'non' sans se sentir coupable ou égoïste                                       |               |
|             | D'avoir des sentiments et de les exprimer fermement<br>s'ils sont appropriés                    |               |
|             | De changer  |               |
|             | D'être soi-même (différent des autres, de ce qu'ils veulent<br>que je sois ou que je fasse)     |               |
|             | De prendre des décisions et d'en assumer les conséquences                                       |               |
|             | De faire en sorte que les autres respectent ces droits  |               |
|             | De choisir de ne pas exercer ces droits   |               |



# JOURNEE 3

## EXERCICE 2

2

### COMPORTEMENT ASSERTIF - GÉRER LES SITUATIONS DÉLICATES

#### Objectif:

- L'objectif de l'exercice est de définir votre comportement dans les situations où vous devez faire face à des intérêts contradictoires et développer vos compétences en matière d'assertivité.

#### Timing :

20 minutes. Chaque situation devrait durer entre 3-5 minutes.

#### Instructions :

1 participant joue le rôle de la personne « offensée »

1 participant joue le rôle de la personne « offensante »

1-2 participants observent la scène pour donner ensuite un feedback.

Avant de démarrer une situation, pensez à :

Définir des objectifs pour le résultat souhaité de la situation

Déterminer la marge de manœuvre

Déterminer une stratégie – une façon d'être, refléter la perception de l'autre personne dans le jeu de rôle – qu'est-ce qui fonctionnera avec elle... que déciderez-vous de faire ?

#### Le jeu de rôle

Durant le jeu de rôle, n'oubliez pas de vous concentrer sur ce qui se passe réellement par rapport à ce que vous aviez prévu. Prenez des notes en vue d'un feedback ultérieur. Choisissez 3-4 situations ; échangez les rôles « offensant » et « offensé ».

##### **Situation 1**

Vous êtes complètement concentré sur la rédaction d'un mémo pour une conférence importante. Le même collègue vous dérange pour la cinquième fois en 30 minutes.

Vous devez à présent lui dire que vous ne souhaitez plus être dérangé.

##### **Situation 2**

L'un de vos collègues a la mauvaise habitude d'interrompre les autres personnes et de se lancer dans de longues histoires à propos de son chien.

Vous devez à présent lui dire que vous souhaiteriez pouvoir parler sans interruption.

##### **Situation 3**

L'un de vos collègues range toujours sa voiture en dehors des places marquées.

Vous devez à présent lui dire de se parquer à côté des autres voitures.

##### **Situation 4**

Vous devez dire à la personne assise à votre droite qu'elle doit améliorer son style vestimentaire.



## JOURNEE 3

### EXERCICE 2

3

#### **Situation 5**

Le chef d'unité de votre bureau regarde toujours par la fenêtre quand vous expliquez quelque chose d'important. Vous n'êtes pas toujours sûr qu'il/elle vous ait entendu.

Vous devez à présent lui dire que vous souhaiteriez qu'il/elle vous regarde lorsque vous parlez.

#### **Situation 6**

Votre secrétaire ne vous salue pas le matin.

Vous devez maintenant lui dire que vous aimeriez qu'il/elle vous salue.

#### **Situation 7**

L'un de vos collègues fait toujours du bruit avec son stylo durant les réunions, et cela vous distrait.

Vous devez à présent lui demander d'arrêter.

#### **Situation 8**

L'une des secrétaires du bureau prend toujours des pauses café plus longues que celles des autres. Cette habitude commence à avoir des conséquences négatives dans la mesure où d'autres secrétaires commencent à l'imiter.

Vous devez maintenant leur donner votre point de vue.



## JOURNÉE 3

### EXERCICE 3

4

#### CONVERSATION DE GESTION DES CONFLITS - LES PERSONNAGES A

##### Collègue A

Vous êtes le collègue A et vous partagez un grand bureau avec le collègue B. Vous avez bien travaillé ensemble par le passé, mais certaines choses commencent à vous taper sur le système. À ce stade, votre collègue vous ennuie.

Vous avez du mal à vous concentrer quand il/elle est là. Votre collègue utilise votre bureau commun comme une salle de réunion (il y a grande table ronde à l'autre extrémité du bureau). Il/elle a tendance à tenir des réunions improvisées sans vous en informer au préalable, et ces réunions vous dérangent énormément. Outre la bouilloire toujours allumée, vous l'entendez parfois jouer à des jeux vidéo – bruyants, qui plus est. Vous avez l'impression qu'il/elle ne vous respecte pas et ne respecte pas votre travail. Cela vous ennuie et vous exaspère.

Vous avez le sentiment qu'il/elle ne prend pas votre travail au sérieux.

Vous n'avez pas encore parlé de ces aspects qui vous ennuient à votre collègue, parce que B est fondamentalement une personne sympathique et que vous ne voulez pas le/la heurter ni créer un conflit. Vous avez tendance à éviter autant que possible les conflits.

Après avoir supporté cette situation pendant plusieurs mois, vous avez l'impression d'être sur le point d'exploser. Vous décidez de parler à B.



## JOURNÉE 3

### EXERCICE 3

5

#### CONVERSATION DE GESTION DES CONFLITS - LES PERSONNAGES B

##### Collègue B

Vous êtes le collègue B, et vous partagez un grand bureau avec le collègue A. Il s'agit d'une belle grande pièce qui peut servir à toutes sortes de choses.

Il y a une grande table qui vous permet d'organiser des réunions sans devoir quitter l'unité. Vous trouvez cela très efficace, car votre travail nécessite de nombreuses petites réunions. Vous avez acheté une cafetière électrique qui vous permet d'avoir du café frais sans devoir aller à la cantine. Vous avez invité votre collègue A à utiliser lui aussi cette cafetière, mais il le fait rarement. Vous vous demandez si les jeux vidéo auxquels vous jouez ennuient votre collègue, vu qu'ils sont parfois bruyants. Mais il/elle n'en a jamais parlé, et vous pensez donc qu'il/elle parvient malgré tout à se concentrer.

La seule chose qui vous dérange est que vous trouvez le collègue A plutôt calme et introverti. Il/elle ne veut pas souvent discuter, et se montre parfois un peu brusque lorsque vous lui dites bonjour en arrivant le matin. Vous avez sans cesse l'impression qu'il/elle désapprouve votre façon de travailler. Vous avez aussi le sentiment qu'il/elle vous critique dans votre dos. (Vous pensez travailler efficacement, mais vous travaillez souvent mieux sous pression, avec des échéances serrées et lorsque vous devez faire des choses à la dernière minute.)

Vous pensez qu'il est temps de faire quelque chose. Mais il est difficile d'en parler à A, et quand vous mentionnez le sujet, il/elle affirme qu'il n'y a rien à dire.

Maintenant, c'est lui/elle qui a demandé à vous parler.



# JOURNEE 3

## EXERCICE 4

6

### COMBINER LES TECHNIQUES - RESOLUTION DE PROBLEMES ENTRE PAIRS

En guise de dernier exercice, vous allez devoir discuter d'un problème qui vous concerne en tant que chef d'équipe - un cas réel. Ceci constituera une opportunité unique d'explorer la question avec d'autres personnes dans la même situation - et de proposer des idées et suggestions pour faire face à ce problème.

Quel que soit l'exemple ou le cas abordé, pensez aux points d'apprentissage essentiels du programme. Certains de ces points peuvent-ils vous aider à affronter cette situation ?

**Il y a un** titulaire du cas et un groupe de plusieurs consultants. Le processus est le suivant :

#### Étape 1. (5 min.) **Décrire**

Le titulaire du cas **décrit** la situation :

- Quel le problème ?
- Pourquoi est-ce un problème ?
- Qui est impliqué ?
- Quelles mesures ont déjà été tentées pour résoudre ce problème ?
- Quels sont les sentiments et émotions impliqués ?
- Le groupe écoute

#### Étape 2. (10 min.) **Reconnaître la situation et poser des questions**

Le groupe **reconnaît** la situation et reflète ce qu'il a entendu.

Le groupe pose des questions concernant

- Les faits (quoi, qui, combien, etc.)
- Les émotions (comment vous sentez-vous, pourquoi est-ce si difficile? etc.)

Le titulaire du cas répond aux questions et donne des informations complémentaires. Il corrige, précise et répond aux questions factuelles.

#### Étape 3. (10 min.) **Perception**

Le titulaire du cas est invité à tourner sa chaise de façon à tourner le dos au groupe, mais il reste à portée de voix afin de prendre des notes. Le groupe **réfléchit** alors à ce qu'il a entendu, en résistant à la tentation de résoudre le problème. Les membres du groupe se contentent de donner leur **perception** du problème tel qu'ils le comprennent. Il leur est demandé d'utiliser des formulations telles que :

- Tel que je le vois, le problème est que...
- Je me demande s'il existe une autre façon de l'envisager ?
- Le fait d'écouter cette histoire m'a rendu anxieux
- Je comprends que X soit en colère à propos de cela
- Que se passerait-il si... ?
- Ça me rappelle une situation dans laquelle...



## JOURNEE 3

### EXERCICE 4

7

Le titulaire du cas écoute (et prend éventuellement des notes), mais ne participe pas à la discussion.

#### **Étape 4.** (5 min.) **Extrapoler**

Le titulaire du cas est invité à rejoindre le groupe. Il/elle est invité(e) à dire au groupe quels éléments lui ont paru utiles ou intéressants. Il/elle peut éventuellement reformuler le problème ou répondre à des questions supplémentaires.

#### **Étape 5.** (5 min.) **Conseil/brainstorming**

Enfin, le groupe exprime cinq conseils ou suggestions. On peut éventuellement les noter sur des cartes. Les conseils ne font pas l'objet d'une discussion ni d'explications détaillées.

Le titulaire du cas écoute, remercie les participants à la fin. S'il le souhaite, il peut dire « J'ai particulièrement apprécié ... ».



## JOURNÉE 3

### EXERCICE 5

8

#### PLAN D'ACTION

**Choisissez trois domaines que vous devez travailler**

*(Soyez spécifique)*

- 
- 
- 



**Choisissez des situations sûres ou des occasions de pratiquer votre nouveau comportement**

*(où puis-je essayer, et avec qui ?)*

- 
- 
- 



**Concentrez-vous sur une utilisation intensive du comportement plutôt que sur une utilisation parfaite**



## JOURNEE 3

### EXERCICE 5

9



**Essayez au moins 3 fois avant de juger si cela fonctionne**

*(quand puis-je essayer – énumérez au moins 3 opportunités)*

- 
- 
- 

**Qui peut m'aider à développer cette compétence / ce comportement ? Coach, mentor, autre feedback ?**

**Quand vais-je passer en revue de plan de développement ? Comment saurai-je que j'ai atteint mon objectif?**





# JOURNEE 3

## PLAN D'ACTION



### JOURNAL D'APPRENTISSAGE ET PLAN D'ACTION

| <b>Mes principaux points d'apprentissage</b> | <b>Comment vais-je les mettre en pratique au travail ?</b> |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



# JOURNEE 3

## PLAN D'ACTION



### JOURNAL D'APPRENTISSAGE ET PLAN D'ACTION

| <b>Mes principaux points d'apprentissage</b> | <b>Comment vais-je les mettre en pratique au travail ?</b> |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



# JOURNEE 3

## PLAN D'ACTION



### JOURNAL D'APPRENTISSAGE ET PLAN D'ACTION

| <b>Mes principaux points d'apprentissage</b> | <b>Comment vais-je les mettre en pratique au travail ?</b> |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



# JOURNEE 3

## PLAN D'ACTION



### JOURNAL D'APPRENTISSAGE ET PLAN D'ACTION

| <b>Mes principaux points d'apprentissage</b> | <b>Comment vais-je les mettre en pratique au travail ?</b> |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



# JOURNEE 3

## PLAN D'ACTION



### JOURNAL D'APPRENTISSAGE ET PLAN D'ACTION

| <b>Mes principaux points d'apprentissage</b> | <b>Comment vais-je les mettre en pratique au travail ?</b> |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



# JOURNEE 3

## PLAN D'ACTION



### JOURNAL D'APPRENTISSAGE ET PLAN D'ACTION

| <b>Mes principaux points d'apprentissage</b> | <b>Comment vais-je les mettre en pratique au travail ?</b> |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |