

## LA GRANDE FINALE : INTÉGRER VOS APPRENTISSAGES

**Objectifs d'apprentissage :**

**Objectif général :**

Se situer en rapport au concept de leadership.

**Objectif spécifique :**

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure de poser un regard rétrospectif sur les manières dont ses expériences ont influencé ses perceptions et croyances du leadership.

Bravo pour vos efforts, et merci de nous avoir permis de vous accompagner dans votre développement ! Mais un instant, un dernier petit effort est de mise. Nous vous invitons à prendre le temps de reconnaître tout le chemin que vous avez parcouru jusqu'ici et de contempler les horizons prometteurs qui s'ouvrent devant vous. Cette dernière section vous aidera à synthétiser tout ce que vous avez appris lors de votre parcours de leadership. Vous avez exploré votre histoire personnelle et vos préférences, acquis des compétences pour vous gérer et entretenir des relations positives avec les autres et commencé à exercer un leadership au sein d'une équipe. Quels sont les apprentissages qui ont le plus influencé votre approche du leadership ? Quels outils allez-vous intégrer dans votre boîte à outils personnelle ? Ces questions seront explorées dans les pages suivantes.

## Pouvez-vous visualiser votre rôle en tant que leader ?

« Il est probable qu'un jour, nous commençons à dessiner des organigrammes comme une série de groupes reliés plutôt que comme une structure hiérarchique avec des relations de type "rapport" (qui se rapporte à qui) entre les individus. » – Douglas McGregor

Si vous dessiniez une image qui représente votre rôle en tant que leader d'équipe, à quoi ressemblerait-elle ? Serait-ce une pyramide traditionnelle avec vous au sommet et avec les membres de votre équipe regroupés dessous ? Serait-ce une pyramide inversée avec vous au bas de la pyramide (qui offre du soutien) et votre équipe en haut ? Votre dessin comprendrait-il un cercle, représentant les membres de votre équipe, qui vous entoure ? Ou votre équipe serait-elle comme une équipe de baseball, avec vous en tant que coach se tenant près du banc des joueurs ? Ou autre chose ?

### Votre défi

**Avant de lire plus loin**, nous vous invitons à dessiner, dans votre journal d'apprentissage, l'image représentant votre rôle en tant que leader d'équipe. Si vous n'avez actuellement pas d'équipe, essayez d'imaginer à quoi ressemblerait votre rôle « idéal » ou préféré. Utilisez des couleurs, des formes, des métaphores et tout autre outil que vous souhaitez. Laissez libre cours à votre imagination ! Les compétences en dessin ne sont pas nécessaires, donc ne vous inquiétez pas de ne pas dessiner comme van Gogh. Montrez votre dessin aux membres de votre équipe de rétroaction et accueillez leurs impressions et leurs commentaires.

Si vous le souhaitez, **effectuez cet exercice d'une façon un peu plus profonde, soit en tant qu'activité amusante de consolidation d'équipe.**

1. Rassemblez votre équipe avec des matériaux qui stimuleront sa créativité (feuilles de papier 11 x 17, crayons-feutres, stylos, pâte à modeler, *nashi tape*, autocollants, etc.).
2. Encouragez les membres de votre équipe à être créatifs dans l'élaboration des représentations visuelles de leur équipe. Vous pouvez leur demander de visualiser leur équipe « idéale » et leur équipe « actuelle ».
3. Pour encourager la diversité et l'exactitude, demandez à chaque personne de travailler sur sa propre représentation sans en discuter avec ses collègues.
4. Après environ 15 à 20 minutes, demandez aux membres de montrer aux autres ce qu'ils ont créé. Cet exercice révélateur vous aidera à comprendre comment les membres se sentent par rapport à la façon dont l'équipe travaille et la façon dont ils aimeraient qu'elle fonctionne.
5. Assurez-vous de présenter votre propre représentation de l'équipe et d'examiner comment votre image rejoint celles des membres de votre équipe ou bien s'en distingue.

6. Il y aura probablement une diversité d'interprétations de l'exercice. Il sera donc important que vous recherchiez des thèmes communs qui les relient entre elles.
- a. Qu'est-ce que votre équipe vous dit par le biais de ces représentations ?
  - b. Que devez-vous continuer à faire, arrêter de faire ou commencer à faire pour adapter votre rôle de leader ?

## Interprétation

Parfois, nous pouvons nous exprimer plus facilement par les images que par les mots. Les mots ne sont pas toujours nécessaires ni exacts. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises images ; l'important, c'est de les envisager comme un moyen d'exprimer notre compréhension de la façon dont nous voyons notre rôle de leader. Quelles sont les implications pour votre leadership de votre image ? Comment les autres se sentiraient-ils d'être membres de l'équipe que vous avez dessinée ? Pour vous aider dans votre interprétation, voici quelques-unes de nos réflexions sur certains aspects des images que nous avons vu les leaders dessiner.

1. **Certains leaders se voient comme étant le boss de leur équipe, avec les membres de l'équipe organisés en style pyramidal en dessous d'eux.** Leurs employés existent pour les servir. Dans ce cas, une devise potentielle pour les membres de l'équipe est inspirée d'un poème d'Alfred, Lord Tennyson : « La question n'est pas pourquoi, mais de faire ou de mourir. » Cette approche ressemble à ce que nous considérons comme un échange transactionnel : vous faites X, et je vais vous donner Y. Les employés obtiennent une rémunération en échange du travail effectué. Le travail est clarifié. Les gens savent ce qu'on attend d'eux, mais cette approche peut être démoralisante pour les gens qui cherchent à répondre à leurs besoins plus profonds au travail (reconnaissance, estime, etc.).
2. **Une autre approche est la pyramide inversée (une pyramide avec la base en haut et la pointe en bas) : le leader existe pour servir l'équipe.** Cette représentation est compatible avec la **théorie du leadership serviteur** de Robert Greenleaf, où les leaders servent les autres plutôt que l'inverse, comme on le voit dans les organisations typiques. Les leaders serviteurs se concentrent sur la satisfaction des besoins de leur équipe et montrent l'exemple. Ils mettent l'accent sur la résolution des problèmes en priorisant l'écoute active, l'acceptation et l'empathie, tout en évitant le rejet.

En se concentrant sur ces valeurs et sur l'engagement à aider les autres à réussir, le leadership serviteur cultive une culture de confiance, de collaboration et de comportement éthique au sein d'une organisation. Il atteint le partage du pouvoir et la prise de décision par *l'empowerment*, sans jamais se fier au pouvoir positionnel. Les leaders serviteurs agissent en tant que gardiens organisationnels, se concentrant sur le bien-être des membres individuels, de l'organisation et de leur impact plus large sur la société. Un principe fondamental de ce style de leadership est un profond engagement envers le bien-être et le développement de chaque individu, favorisant un fort sentiment de communauté au sein de l'équipe.

3. **Dans un autre diagramme, un leader est entouré d'un cercle représentant les membres de son équipe.** Souvent, les personnes qui dessinent ce diagramme se considèrent comme étant au cœur de l'équipe. L'équipe est relativement égalitaire, et le leader est constamment en contact avec tous les membres. Il y a beaucoup d'échanges entre les membres et le leader. Voici quelques questions à vous poser. Si vous êtes au centre de votre équipe, que se passe-t-il lorsque vous n'êtes pas là ? L'équipe s'effondre-t-elle en votre absence ? Le leadership est-il partagé, ou un leader informel se porte-t-il volontaire ? Ou encore les souris dansent-elles lorsque le chat est absent ?
4. **Un autre diagramme pourrait être un cercle sur lequel tous les membres de l'équipe sont positionnés de sorte à faciliter les interactions entre eux.** Plutôt qu'être au cœur de l'action, le leader est la « graisse » qui facilite les interactions entre les membres et qui permet que le travail se fasse. Comme la pyramide inversée, ce leader s'assure que son équipe dispose

## Ré

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure cet exercice a-t-il été difficile pour vous ? Qu'avez-vous ressenti par rapport à cet exercice ?
2. Quels ont été les commentaires et les réactions des autres lorsque vous leur avez montré votre dessin ?
3. Si « une image vaut mille mots », que dit votre dessin sur la façon dont vous voyez votre rôle de leader et votre leadership en général ?
4. Quels types de relations existe-t-il entre les membres de l'équipe ? Comment le travail se fait-il ?
5. Quel type de relation les membres de l'équipe entretiennent-ils avec vous ? Quel est votre rôle dans le fonctionnement de l'équipe ? Si vous n'étiez pas présent, l'équipe s'effondrerait-elle ?
6. Que faites-vous pour votre équipe (en d'autres termes, quelle contribution apportez-vous) ?
7. Que fait votre équipe pour vous ?
8. Dans votre dessin, à quelle distance êtes-vous de votre équipe ? Dans quelle mesure les membres de votre équipe sont-ils proches les uns des autres ? Y a-t-il des membres qui ont des rôles plus importants que d'autres ?
9. Que faites-vous en tant que leader à votre image idéale ?
10. À la suite de cette réflexion, quels changements apporteriez-vous à votre dessin (le cas échéant) ?
11. Que pouvez-vous faire pour vous assurer que votre rôle de leadership est conforme à vos valeurs et aux besoins de votre équipe et de votre organisation ?

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous poserez dès maintenant pour avoir une vision plus claire et plus complète de votre rôle de leader.

**Roger :** Je me suis dessiné comme une machine intraveineuse, avec des tubes d'alimentation menant à tous les membres de mon équipe. Je veux être un leader « nourricier » préoccupé par la santé des membres de son équipe.

**Roxanne :** Hum... Que ferais-tu pour les nourrir ?

**Roger :** Je leur donnerais toutes mes connaissances et j'aiderai chacun d'eux à devenir des bons contributeurs à l'équipe.

**Roxanne :** Hum... Pour ce que ça vaut, voici mon grain de sel : les gens qui sont sous perfusion ont tendance à être plutôt fragiles et dépendants. C'est surtout le cas pour les personnes qui ont besoin de tubes d'alimentation ; ils sont incapables de se nourrir eux-mêmes. Tire le tube d'alimentation, et les gens meurent. J'aime bien ton idée de nourrir les membres de ton équipe, mais il semble que tu favorises leur dépendance envers toi. Tu es la vedette du spectacle, et ils se fient à toi pour leur subsistance. Sans toi, ils sont perdus.

**Roger :** Oh là là ! Je n'y avais pas pensé. Je vais réfléchir un peu plus à mon dessin. Et le tien ?

**Roxanne :** Eh bien, j'aime l'idée d'une équipe en réseau avec des connexions entre chaque membre et moi. Il y a des tonnes de lignes dans mon dessin. Mais voici le dessin qui illustre la véritable façon dont nous fonctionnons en réalité : j'ai tendance à me placer au milieu de l'action, en traitant chacun des membres de mon équipe individuellement. Nous n'avons pas beaucoup de temps pour nous réunir en équipe, donc je ne suis pas en mesure de tracer un réseau de connexions entre les membres. C'est mauvais parce qu'il est difficile pour eux de sentir qu'ils font partie d'une équipe si leur principale connexion est avec moi. J'ai aussi des relations plus solides avec certains employés de sorte que les lignes sont plus épaisses et que les symboles qui nous représentent (eux et moi) sont similaires. Mais je n'ai pas beaucoup de relations ou de liens avec d'autres employés (je les représente par des lignes pointillées).

**Roger :** Donc, ton dessin t'a aidée à devenir plus consciente d'une déconnexion entre ton image idéale et la réalité. C'est une véritable révélation, non ?

**Roxanne :** Certes ! J'étais tellement occupée que je n'ai pas arrêté de penser à la façon dont l'équipe travaillait. Mais, maintenant, je vais construire les connexions à travers des réunions hebdomadaires de 15 minutes dans lesquelles nous nous ferons tous savoir ce que nous faisons. Nous pourrons aussi célébrer nos succès et témoigner notre reconnaissance aux personnes qui nous permettent de bien travailler en équipe.

**Roger :** C'est génial comme idée, Roxanne !

## Quel est le but de votre leadership ?

« Voyez-vous les conséquences de la façon dont nous avons choisi de penser au succès ? Parce que nous personnalisons tellement le succès, nous manquons les occasions de nous soulever au peloton supérieur... Nous sommes trop émerveillés par ceux qui réussissent et trop dédaigneux de ceux qui échouent. Et surtout, nous devenons trop passifs. Nous oublions à quel point nous jouons tous un rôle important – et par "nous", je veux dire la société – pour déterminer qui y parvient et qui n’y parvient pas. » – Malcolm Gladwell

« Tout ce que vous faites sera insignifiant,  
mais il est très important que vous le fassiez. » – Mahatma Gandhi

« La plupart d’entre nous allons dans nos tombes avec notre musique toujours en nous, non jouées. » – Olivier Wendell Holmes

Selon Nick Craig et Scott Snook, **le but du leadership est l’essence d’une personne ou encore ce qui la rend unique**. Le but d’une personne est comme un concentré de son identité. Oui, un peu comme un concentré de jus d’orange : ajoutez de l’eau, remuez et vous obtiendrez la personne ! C’est comme si le but de l’existence de chaque être humain pouvait être résumé en une seule phrase simple, mais représentative de sa personnalité. Naturellement, il faut bien nous connaître pour en venir à proposer une telle phrase qui émane de notre identité. Il faut connaître nos forces, nos valeurs fondamentales et nos intérêts profonds. Bien que ceci semble facile, Nick Craig et Scott Snook mentionnent que seul le cinquième des leaders se connaît réellement au point de pouvoir énoncer clairement le but de son leadership. Les auteurs mentionnent que, lorsque les gens se connaissent et savent qui ils sont, le reste (les choix, les actions) se fait naturellement. Ainsi, vous aurez compris que l’étape préalable à la rédaction du but de votre leadership consiste à vous connaître en profondeur.

Comme le soulignent les chercheurs en leadership Boas Shamir et Galit Eilam dans un article, le parcours de vie permet aux individus de se bâtir une perception personnelle de leur existence ; chaque idée à laquelle un individu tient prend foncièrement racine dans une expérience passée. Toujours selon l’article, le sens et l’interprétation de ces expériences aident le leader à se définir et deviennent ainsi une « boussole interne » qui lui rappelle d’où il vient et où il va. Ceci lui permettra notamment de trouver le but de son leadership et de tracer sa voie.

### Votre défi

Nous vous proposons d'entamer votre quête afin de trouver le but de votre leadership.

- Quel objectif donneriez-vous à votre leadership ?
- Qu'est-ce qui vous passionne ?
- Comment espérez-vous que ceci influencera votre leadership ?

1. Quelles étaient vos passions et vos activités préférées lorsque vous étiez enfant ? Décrivez un moment caractéristique de cette période dont vous vous souvenez.

2. Quels ont été les deux plus grands défis de votre vie qui ont contribué à vous définir en tant que personne ?

3. Qu'aimez-vous faire particulièrement dans la vie ?

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes, inspirées de celles proposées par Craig et Snook, dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels thèmes communs ressortent clairement de vos réponses aux trois questions posées dans le défi ?
2. Que suggèrent-ils pour expliquer le but de votre leadership ? Si vous avez du mal à identifier votre but, demandez de l'aide à une ou plusieurs personnes en qui vous avez confiance.
3. Quels sont vos buts en matière de leadership à long terme (cinq ans), à moyen terme (deux ans) et à court terme (un an) ?
4. Quelles mesures comptez-vous mettre en place pour vous aider à atteindre ces buts ? Comment ferez-vous cela ? Quelles sont les étapes nécessaires pour atteindre ces buts ? Qui peut vous aider à les atteindre ?
5. Pourquoi est-il important que les leaders définissent leur but ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

## Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) affiner vos buts de leadership et pour (b) prendre des mesures concrètes pour atteindre vos buts en tant que leader.



« Devenez le type de leader que les gens suivraient volontairement, même si vous n'avez aucun titre ou poste. » – Brian Tracy

Pourquoi les employés se garrocheraient-ils pour travailler avec vous ? Si vous vous posiez cette question, que diriez-vous ? Parce que vous avez le poste de leader d'équipe ? Parce que vous êtes une bonne personne qui sait quoi faire ? Parce que vous aimez les gens ? Cette question difficile est le titre du livre de Rob Goffee et Gareth Jones. Parfois, nous nous concentrons exclusivement sur le leader et nous oublions que le leadership est « une relation entre le leader et les suiveurs ». Les gens ne vous suivront pas automatiquement, peu importe votre titre et votre confiance quant à vos capacités de leadership.

Pour déterminer votre potentiel en tant que leader, Rob Goffee et Gareth Jones suggèrent que vous vous posiez les questions suivantes.

1. **Quels sont les atouts particuliers que j'ai à offrir en tant que leader ?** Qu'est-ce qui me distingue des autres ? Qu'est-ce que je possède – mes qualités, ma vision et mes valeurs – qui peut inspirer les autres ? Selon Rob Goffee et Gareth Jones, il est important d'apprécier vos forces réelles au lieu de simplement essayer de copier les autres. Il existe autant de styles de leadership que de leaders.
2. **Quelles sont les faiblesses personnelles que je me sens à l'aise de révéler à mon équipe ?** Essayer de paraître parfait est de la vanité et vous fait paraître « faux » ou inauthentique. Montrer que vous n'êtes pas parfait et que vous avez des habitudes particulières (comme être dans votre bulle pour avoir un niveau optimal de concentration) peut effectivement vous rendre plus sympathique aux yeux de votre équipe. Cependant, la divulgation de toutes vos faiblesses est susceptible de saper votre leadership. Votre équipe n'a pas besoin de savoir que vous craignez les hauteurs ou que vous avez un problème de flatulences ! Rob Goffee et Gareth Jones offrent l'exemple d'Anita Roddick, la fondatrice de The Body Shop, qui était si engagée dans son entreprise qu'on la trouvait têtue. Plutôt que de voir cela comme une faiblesse, son équipe y voyait une preuve de dévouement à l'entreprise.
3. **Est-ce que je peux bien lire les gens et les situations ?** Puis-je facilement deviner ce que les gens pensent ou ressentent sans qu'ils aient à me le dire ? Suis-je en mesure de détecter un

changement d'ambiance dans une pièce ? Puis-je faire cela avec des amis et des ennemis, en petits et grands groupes ? Si vous avez répondu « non », ne vous inquiétez pas. Rob Goffee et Gareth Jones disent que pouvoir percevoir et interpréter ces données implicites se développe avec de la pratique. Et vous devez vous entraîner ! Être intensément conscient de ce qui se passe autour de vous peut vous aider à comprendre comment vous pouvez mieux contribuer dans une situation.

4. **Suis-je en mesure de me conformer et de suivre les autres, lorsque c'est approprié ?**

Nous aimons tous dire ce qui se passe dans notre esprit (certains plus que d'autres) ; nous pensons parfois faire preuve de leadership en agissant ainsi. Encore faut-il être en mesure de se retenir ! Pouvez-vous vous retenir d'exprimer votre opinion ou de ne pas faire exactement ce que vous voulez si la situation le demande ? Dans une vieille chanson, Kenny Rogers chante : « Vous devez savoir quand les tenir en main/Savoir quand les plier/Savoir quand marcher/Et savoir quand exécuter. » En d'autres termes, vous devez exercer votre jugement en fonction de la situation. Parfois, se conformer est la meilleure chose à faire dans une situation. Si vous le faites sans compromettre vos valeurs, ceci pourrait vous aider à travailler plus efficacement avec les autres et à être plus efficace à long terme. Être ouvert aux idées des autres et être en mesure de mettre de côté vos souhaits (pour un certain temps) démontrent aussi une certaine humilité.

5. **Suis-je en mesure de bien connecter avec les gens, mais de me distancer lorsque nécessaire ?**

Quel est mon mode par défaut : proximité ou distance ? Rob Goffee et Gareth Jones soulignent que les leaders doivent être en mesure de gérer la distance sociale pour savoir quand se rapprocher de l'équipe en la soutenant avec empathie et quand prendre de la distance (pour être objectifs) lorsque nécessaire (par exemple, lorsqu'elle a besoin de se concentrer sur la réalisation des objectifs ou lorsqu'elle a de mauvaises performances). Certaines personnes ont du mal à gérer cette frontière interpersonnelle : elles sont soit trop proches (imbriquées) et incapables d'être objectives, soit trop éloignées (détachées et isolées) en évitant de connecter pour construire des relations avec autrui.

6. **Suis-je un bon communicateur, conscient de ce que je veux accomplir, de mes faiblesses et de mes forces personnelles ?**

Suis-je plus à l'aise dans des contextes formels ou informels ? Puis-je personnaliser mes communications – par l'humour, l'utilisation d'exemples et d'histoires ? Puis-je m'adapter aux besoins des différents membres d'une équipe ? Rob Goffee et Gareth Jones parlent de la nécessité d'une « empathie difficile » : se concentrer sur ce qui est nécessaire dans une situation plutôt que sur ce que les gens disent qu'ils veulent. Les grands leaders essaient d'équilibrer l'intérêt à faire avancer le travail avec l'intérêt qu'ils ont pour les gens.

Les chercheurs appliquent ces réflexions à la base d'un leadership efficace. Hélas, même les leaders efficaces sont authentiques et flexibles. Ils se sentent à l'aise avec eux-mêmes et montrent leur vrai visage (de tout d'une façon habile et en fonction de ce qui est approprié compte tenu du

cont  
Ils es  
com  
Pe  
ce q  
Gare  
Jack Welch  
habiles à s  
Pour am

1. Po

2. Êt

3. Lire ues  
précède

4

Tout cela correspond à ce qu'Ellen Van Velsor et Jean Brittain ont trouvé dans leur étude concernant les échecs des leaders. Elles ont constaté que les leaders qui échouent ont du mal à atteindre l'équilibre en ce qui concerne les six questions. Ils ne peuvent pas trouver le juste milieu entre le contrôle et la connexion. En conséquence, ils ont beaucoup de problèmes interpersonnels : ils sont incapables de travailler efficacement avec les autres parce qu'ils sont critiques, manipulateurs, autoritaires ou parce qu'ils ont tendance à travailler seuls plutôt que de veiller à la gestion de leur équipe. Ils ont des problèmes de performance, sont pris dans leurs manières de faire et sont incapables de s'adapter aux changements.

### Votre défi

Nous vous proposons de répondre aux six questions précédentes dans votre journal d'apprentissage afin de définir le leader que vous êtes. Si vous avez du mal à leur répondre ou si vous souhaitez simplement d'autres perspectives, n'hésitez pas à demander les commentaires de collègues de confiance ou d'amis. Demandez-leur des exemples précis pour clarifier leurs propos.

### Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. L'une de ces questions a-t-elle été particulièrement difficile pour vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

2. C  
f

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

**Plan d'action**

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer votre potentiel et devenir un leader valorisé, respecté et authentique aux yeux de votre équipe.

Imaginez  
vous en tant que  
leader d'une  
équipe  
partielle  
potentielle

Bien sûr, en tant que candidat, vous pouvez vous attendre à être interviewé par votre futur patron et probablement par une foule d'autres personnes (peut-être même les membres de votre future équipe). Votre entrevue est susceptible d'être structurée et d'inclure un certain nombre de questions qui portent sur vos comportements. Étant donné que les meilleurs prédicteurs des comportements futurs sont les comportements passés dans des circonstances similaires, il vous sera demandé de décrire comment vous avez agi dans certaines situations passées. Eh bien, aujourd'hui est votre jour de chance ! Si vous avez effectué les exercices dans ce livre, vous avez beaucoup d'idées et d'expériences à utiliser et vous devriez pouvoir exceller à l'entrevue.

Comment répondrez-vous aux questions suivantes ?

1. Qu'est-ce que le leadership signifie pour vous ?
2. Parlez-nous de vos meilleures et pires expériences en tant que leader et de ce que vous en avez appris.
3. Parlez-nous des leaders que vous admirez et de ceux que vous n'admirez pas.
4. Parlez-nous de vous (votre personnalité, vos valeurs, etc.).
5. Quelles sont vos forces ? Quelles sont vos faiblesses et comment y remédiez-vous ?

6. Parlez-nous d'un moment où vous vous sentiez motivé et d'un moment où vous vous sentiez démotivé. Qu'est-ce que vous avez fait ?
7. Parlez-nous d'une décision difficile que vous avez prise.
8. Racontez-nous un moment où vous vous sentiez frustré. Comment avez-vous réagi à la situation ?
9. Parlez-nous d'un moment où vous avez fait face à une situation émotionnellement prenante ou exigeante.
10. Décrivez une situation dans laquelle vous avez commis une erreur. Qu'est-ce que vous avez fait ?
11. Racontez-nous une expérience où vous avez montré une grande adaptabilité et de la persévérance.
12. Parlez-nous d'un moment où vous avez eu du mal à mettre les choses en perspective. Qu'est-ce que vous avez fait ?
13. Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour vous assurer d'avoir un bon équilibre travail-vie personnelle ?
14. Quelles mesures spécifiques avez-vous prises la semaine dernière pour faire face au stress ?
15. Comment définissez-vous le succès ? Parlez-nous d'un de vos plus grands succès.
16. Décrivez comment vous avez établi vos priorités et accompli vos tâches la semaine dernière.
17. Parlez-nous d'un moment où vous avez procrastiné et d'un moment où vous avez pris une décision irréfléchie. Qu'avez-vous appris de ces expériences ?
18. Décrivez trois situations dans lesquelles vous avez démontré de la générosité, de la gratitude, du courage, de la sagesse, de la gentillesse et de l'humilité.
19. Parlez-nous d'un moment où vous étiez particulièrement assertif dans votre façon de communiquer avec quelqu'un et d'un moment où vous avez utilisé des compétences en argumentation rationnelle.
20. Décrivez la dernière interaction dans laquelle vous avez donné de la rétroaction à quelqu'un.
21. Décrivez un conflit récent que vous avez vécu et la façon dont l'avez résolu.

22. Parlez-nous de la façon dont vous avez récemment utilisé vos compétences pour avoir de l'influence sur autrui.
23. Décrivez ce que vous faites pour construire et entretenir votre réseau de contacts.
24. Parlez-nous de la dernière initiative importante que vous avez prise.
25. Décrivez ce que vous avez fait pour créer votre équipe et générer un sentiment de cohésion.
26. Parlez-nous de la dernière réunion d'équipe que vous avez organisée.
27. Décrivez une situation dans laquelle vous avez délégué une responsabilité importante. Comment vous y êtes-vous pris ?
28. Décrivez votre style de leadership et la façon dont vous l'avez adapté aux membres de votre équipe.
29. Quel est votre but en tant que leader ?
30. Pourquoi voudrions-nous vous engager en tant que leader ?
31. Parlez-nous de ce que vous avez fait dans le passé pour vous gérer de façon efficace (vos émotions, vos attitudes, vos comportements, votre *focus*, votre temps, votre stress, etc.). Fournissez des exemples précis qui illustrent le mieux vos compétences.
32. Parlez-nous de ce que vous avez fait dans le passé pour développer et maintenir des relations interpersonnelles saines et efficaces. Fournissez des exemples précis qui illustrent le mieux vos compétences.
33. Parlez-nous de ce que vous avez fait dans le passé pour gagner la confiance des autres et obtenir les résultats souhaités. Fournissez des exemples précis qui illustrent le mieux vos compétences.

Ce sont des questions difficiles, n'est-ce pas ? Et bien sûr, il est peu probable qu'on vous les demande toutes ! Toutefois, il est judicieux de vous préparer pour répondre aisément le moment venu.

#### **Votre défi**

Nous vous invitons à écrire vos réponses à une douzaine de questions de votre choix dans cette liste dans votre journal d'apprentissage. Voici un conseil : vous pouvez trouver les réponses dans les réflexions et exercices précédents dans votre journal d'apprentissage ! Demandez à votre équipe de rétroaction de vous interviewer et de vous fournir des commentaires.

**Réflexio**

Répo

1. C

2. I

t

~

**Plan d'action**

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour remédier aux faiblesses découvertes lors de la réalisation de cet exercice.



# 90

«

avantages et les inconvénients. Puis faites confiance à leur opinion puisqu'elles ont raison. »

– Tim Ferriss

Chaque leader a une histoire unique à propos du cheminement de son leadership. Il y a des vallées, des montagnes et des virages erronés, mais tout cela a aidé les leaders à devenir qui ils sont aujourd'hui. Quels leaders admirez-vous ? Avez-vous le courage de demander à ces leaders de prendre quelques minutes pour vous aider à approfondir votre répertoire de leadership ?

## Votre défi

Nous vous invitons à interroger deux ou trois leaders en face-à-face sur le thème du... leadership. Osez les solliciter ! Habituellement, les gens sont honorés de parler de leurs expériences. Écouter ces récits peut être à la fois inspirant et enrichissant. Inspirant, car ces histoires mettent souvent en lumière des défis importants surmontés avec succès. Elles sont également enrichissantes, car elles vous permettent de mieux comprendre l'humanité des personnes que vous admirez. De plus, rencontrer des leaders vous offre la chance :

- d'acquérir des perspectives variées sur différents styles et approches de leadership ;
- de bâtir un réseau professionnel solide en établissant des liens avec des leaders influents de votre domaine.

Voici quelques questions que vous pourriez leur poser.

1. Comment êtes-vous devenu un leader ? Qu'est-ce qui vous a aidé dans votre voyage ?
2. Quels seraient, selon vous, vos cinq meilleurs succès et vos cinq échecs les plus importants en tant que leader ?
3. Quels sont les cinq conseils que vous donneriez aux nouveaux leaders ?
4. Qu'aimeriez-vous dire à la personne que vous étiez à 20 ans ?
5. Comment avez-vous le plus appris à devenir un leader (réflexion, action, observation, etc.) ?
6. Quel a été le moment décisif, l'événement clé, qui a propulsé votre leadership ?
7. Qui sont les trois personnes qui ont le plus influencé votre vie, votre carrière et votre leadership ? Pourquoi sont-ils influents ?

8. Lorsque vous étiez plus jeune, auriez-vous pensé être rendu là où vous êtes aujourd'hui ? Pourquoi ?

**Attention :** Idéalement, cette rencontre se fait en personne, mais elle peut se dérouler par Teams ou Zoom si absolument nécessaire. L'exercice ne doit en aucun cas être réalisé par courriel parce que :

- Les interviews par courriel manquent de la touche personnelle et de la spontanéité des rencontres en face-à-face ou même virtuelles. Établir un rapport et comprendre les indices non verbaux sont cruciaux dans les conversations sur le leadership.
- Les leaders peuvent fournir des réponses plus réfléchies et détaillées lorsqu'ils sont engagés dans une conversation en direct. De plus, cela vous donne la possibilité de poser des questions imprévues qui surgissent en fonction de leurs réponses. Les courriels conduisent souvent à des réponses brèves ou incomplètes en raison de la nature asynchrone de la communication.
- Les interactions directes vous permettent d'observer le leadership en action, y compris comment les leaders communiquent, réfléchissent sur le moment et gèrent les questions ou défis inattendus. Ces aspects ne sont pas capturés dans les réponses écrites.

### Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qui avez-vous choisi d'interviewer ? Pourquoi les avez-vous choisis ? Comment avez-vous décidé de les interviewer ?
2. Quelles questions avez-vous posées et comment y ont-ils répondu ? Identifiez la première personne puis indiquez ses réponses aux questions ; puis passez à la deuxième personne et ses réponses, etc.
3. Quels thèmes communs et/ou divergences avez-vous trouvés dans les réponses des leaders ?
4. Quelles leçons importantes avez-vous apprises sur le leadership grâce aux entretiens ?
5. Si vous étiez le leader interrogé, comment auriez-vous répondu à vos questions ?
6. Comment les leaders devraient-ils parler avec leurs employés de leur parcours vers le leadership ? Est-ce important ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

### Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant en fonction de ce que vous avez appris au cours de ces entretiens.

## Que pouvez-vous apprendre grâce à la biographie de votre leader favori ?

Si vous avez réalisé les exercices de ce livre, c'est que vous avez développé votre signature personnelle de leader. Toutes nos félicitations ! Mais, parfois, il est agréable de réfléchir à la façon dont les autres ont abordé le leadership. D'autres peuvent nous apprendre de nombreuses leçons.

Y a-t-il un leader bien connu que vous admirez « de loin » ? Lire la biographie de cette personne est une excellente façon de comprendre comment elle est devenue une leader et comment elle est parvenue à exercer son leadership.

### Votre défi

Pensez à un leader bien connu que vous admirez et trouvez sa biographie. Lisez-la en ayant en tête les différents concepts abordés dans ce livre d'exercices. Voici des questions à répondre, au fil de votre lecture, dans votre journal d'apprentissage.

1. Pourquoi cette personne est-elle une leader importante à vos yeux ?
2. Comment cette personne a-t-elle appris à devenir une leader ?
3. Comment les événements de la vie de cette personne ont-ils façonné son approche de leadership ?
4. Comment cette personne illustre-t-elle une conscience de soi et un autoleadership ?
5. Comment cette personne a-t-elle construit de bonnes relations avec les autres ?
6. Quelle approche cette personne utilise-t-elle pour encadrer les autres ?
7. Quels succès et quels échecs ont marqué cette personne ?
8. Si vous deviez identifier cinq à sept citations clés de cette biographie, quelles seraient-elles ?

### Réflexion

Pourquoi sont-elles importantes pour vous ?

9. Après avoir fait la lecture de la biographie de votre leader favori, l'admirez-vous autant ?

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles leçons importantes avez-vous apprises sur le leadership en lisant la biographie ?
2. Avez-vous eu des surprises dans cet exercice ? Étaient-ce des déceptions ou d'agréables surprises ?
3. Le leader était-il aussi inspirant que vous le pensiez avant d'en apprendre davantage sur lui ?

4. En tant que leader, seriez-vous tenté de suivre le chemin emprunté par cette personne ou de reproduire son style de leadership ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. En tant que leader, comment pouvez-vous aider les membres de votre équipe à élargir leur

Fai

Pla

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois action

mai  
leac



r l  
pé

do

n

! ]

in

ou

..

macies Jean Coutu a connu un tel succès au  
acheté des milliers de pharmacies Brooks,  
d aux États-Unis au cours des 15 dernières  
elle ait vendu ses actions de Rite Aid, elle  
le plus grande chaîne de pharmacies en

Amérique du Nord. En 2017, lorsque la chaîne d'épicerie Metro a racheté le Groupe Jean Coutu, Jean Coutu a déclaré que c'était comme lâcher son enfant.

**Roger :** Ce serait un défi ! Oui, c'est vrai qu'il a bien fait. Mais au-delà de son succès objectif, son autobiographie en dit long sur son leadership inspirant. Veux-tu entendre ce que j'ai appris du livre intitulé *Sans prescription ni ordonnance* ?

**Roxanne :** Oui, j'aimerais bien !

**Roger :** J'ai appris trois grandes leçons.

1. Il ne faut pas hésiter à introduire de nouvelles idées et façons de faire si l'on croit fermement qu'elles sont importantes. Dès le début de son autobiographie, Jean Coutu soutient que les bonnes idées méritent d'être mises en œuvre si l'on croit fermement qu'elles sont importantes. Quoi qu'il en soit, une forte conviction à l'égard de notre idée est un signe que nous devrions la faire connaître aux autres. Idéalement, notre idée est validée et mise en œuvre. Ou encore, les gens pourraient signaler des erreurs et nous aider à comprendre en quoi l'idée était erronée. Quoi qu'il en soit, Coutu croit que nous devons aller jusqu'au bout de nos idées si nous y croyons. Sans cette attitude, ce célèbre pharmacien n'aurait pas accompli tant de choses !

2. De  
L'  
et
- 3.

**Roxanne :** Je pense que ce sont des leçons que tout le monde peut appliquer ! Y a-t-il des citations que tu as trouvées super intéressantes ?

**Roger :** Oui, deux en particulier. La première se trouve à la toute fin du livre (à la page 422 si tu veux le consulter) : « Car la réussite ne se mesure pas à l'importance de la place occupée dans l'échelle sociale ou à l'ampleur des biens accumulés. Elle consiste plutôt en la réalisation de ce à quoi nous sommes appelés, en prenant avantage des talents que nous possédons et en tenant compte des possibilités qui nous sont offertes. »

**Roxanne :** Oh, je suis tellement en accord avec lui ! Si tu fais quelque chose qui n'a pas de sens pour toi pendant toute ta vie, même si tu es prospère et que tu as du prestige, tu auras tout de même un vide profond en toi. Je suis curieuse de savoir quelle est la deuxième citation qui t'a interpellé...

**Roger :** C'est la suivante (à la page 30) : « Bien qu'il soit décédé à peine trois ans après son arrivée parmi nous, le passage de grand-papa Louis s'est avéré particulièrement important pour moi. Il fut de ces personnes qui m'ont confirmé dans ce que j'allais devenir en me faisant prendre conscience de la responsabilité qui nous incombe – peu importe les talents dont nous avons été gratifiés – d'exploiter notre plein potentiel. » Cette citation me rejoint vraiment. Moi aussi, mes grands-parents maternels ont joué un grand rôle dans ma vie et, même s'ils vivent au ciel désormais, je sais qu'ils veillent sur moi et qu'ils me guident lorsque j'en ai besoin. C'est tellement précieux, de côtoyer des personnes qui nous incitent à devenir meilleurs et qui croient en nous d'une manière inconditionnelle. Oh, et sais-tu ce que j'ai apprécié le plus de la vie de Jean Coutu ?

**Roxanne :** Non, mais j'ai l'impression que tu vas me le dire !

**Roger :** Oui ! Malgré tous ses accomplissements, les fusions et les acquisitions d'entreprises, la croissance et la multiplication du nombre d'établissements Jean Coutu, une constante demeure : sa famille. Malgré sa vie de pharmacien populaire, d'entrepreneur florissant et d'homme d'affaires ambitieux, sa femme et ses enfants demeuraient sa priorité en tout temps. Les leaders doivent pouvoir établir leurs priorités en fonction de leurs réels objectifs et de leur vision, et c'est exactement ce que Jean Coutu a fait en étant présent pour sa famille.

**Roxanne** : Oh, wow ! Ce que tu as retenu de cette biographie est vraiment génial et pertinent ! Je crois que je vais aussi lire ce livre après avoir terminé la lecture de la biographie de mon leader favori, Alphonse Desjardins, à l'origine du très renommé Mouvement Desjardins !



Pas

sans

et pu

diver

aux c

confé

dans

confé

V.

laque

point

et d'

Steve Jobs

associée principale de Mercer Delta Consulting. Roselinde Torres, discute de ce qu'il faut pour être un grand leader (et sa réponse à cette question pourrait vous surprendre). Si vous recherchez « leadership » sur [www.ted.com](http://www.ted.com), vous trouverez près de 1700 résultats, soit une abondance d'options ! Apprendre des conférences TED est une façon de faire de l'autoéducation de façon continue. Les leaders formidables s'engagent activement et continuellement dans leur développement personnel et professionnel en plus de reconnaître qu'il y a toujours beaucoup à apprendre. En visionnant des conférences TED et en réfléchissant sur elles, les leaders peuvent apprendre par blocs de 15 minutes. Est-ce que le jeu en vaut la chandelle, selon vous ? Découvrez-le sans tarder !

### Votre défi

Nous vous invitons à explorer l'éventail de TED Talks qui sont disponible sur leur site Internet et d'en choisir trois dans le but de les visionner. Si possible, invitez votre équipe de rétroaction et regardez-les ensemble. Si votre équipe de rétroaction recommande aussi des conférences TED, vous pourriez vous faire une « soirée cinéma » pour les explorer. Après les présentations, prenez le temps de discuter de ce que vous avez retenu.

- Êtes-vous en accord avec les propos tenus dans les discussions ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Qu'avez-vous à ajouter sur le sujet ?

Assurez-vous d'écrire les réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

### Réflexion

Répo

1. (
2. (

Pla

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant compte tenu de ce que vous avez appris en regardant les TED Talks.

**Roxanne :** J'ai apprécié l'intervention de Margaret Heffernan intitulée *Forget The Pecking Order at Work*. Elle y souligne l'importance des relations et elle nous encourage à avoir des discussions informelles autour du distributeur d'eau (ou de la machine à café, si tu préfères) comme moyen de ren

**Roger :** C'est vraiment intéressant. Il y a tellement de présentations intéressantes. Celle de Dan Ariely intitulée *What Makes Us Feel Good About Our Work ?* l'était tout particulièrement. Les expériences qu'il explique révèlent vraiment que l'argent est un mauvais motivateur.

**Roxanne :** J'aime également les vidéos RSA ANIMATE, qu'on peut trouver sur le site [www.thersa.org](http://www.thersa.org) ou bien sur YouTube. Elles illustrent des sujets complexes (oui, même la motivation). En fait, il y a un professeur à l'Université Simon Fraser, Jason Toal, qui invite ses étudiants à créer des vidéos animées de type RSA comme outils d'apprentissage.

**Roger :** Hum... Je me demande à quoi ressemblerait notre conversation en vidéo !



«  
eux,

mais c'était le meilleur pour être moi-même. » Leonard Nimoy

Vous pourriez être surpris de constater combien vous pouvez apprendre sur le leadership en regardant des émissions de télévision et des films. La clé est de les visionner attentivement pour repérer les exemples de leadership.

Il existe de nombreux écrits sur l'utilisation des films pour illustrer les principes et les pratiques de gestion, comme le souligne le livre de Joseph Champoux. Il mentionne que « les films sont une ressource riche pour faire l'apprentissage de théories, de concepts et de problèmes de gestion ».

Les films vous aident à visualiser des concepts qui pourraient sembler abstraits. L'auteur décrit comment nous pouvons utiliser des classiques (comme *Douze hommes en colère*) et des films comme *Apollo 13*, *Fourmiz* ou *Le mariage de mon meilleur ami* pour illustrer des concepts aussi divers que la prise de décision, la motivation et le travail d'équipe.

À titre d'exemple, une leçon inspirante sur le leadership est présentée dans une scène de *Star Trek : Générations*. Un nouveau vaisseau spatial, l'Enterprise, est envoyé pour son premier vol lorsqu'on demande à son équipage de sauver celui d'un vaisseau spatial qui est sur le point de périr alors qu'il se rapproche d'un ruban énergétique. Le nouveau capitaine de l'Enterprise se concentre sur les lacunes du vaisseau – ce qui n'est pas entièrement fonctionnel – et sur l'impossibilité de s'engager dans une mission aussi périlleuse qui risquerait de mettre la vie de son propre équipage en danger. Alors, il s'assied sur sa chaise et hésite. Pendant ce temps, l'amiral Kirk, qui se trouve à bord de l'Enterprise pour son « baptême », est assis sur le bord de son siège et attend anxieusement la prise de décision de la part du capitaine de l'Enterprise. L'amiral Kirk parvient à peine à s'empêcher d'intervenir. Le nouveau capitaine, voyant la détresse du vaisseau spatial en danger, demande à l'amiral Kirk ce qu'il

fer,  
spa  
ren  
sais

Vo

voi  
de  
sug  
Imm  
dis

Bien  
lors de v

1. Qui est le leader dans le film (officiellement) ? Qui semble être le leader informel ? Que fait cette personne pour influencer les autres ?
2. Comment le leadership émerge-t-il dans le film (par exemple, à l'occasion de situations critiques, de relations interpersonnelles étroites, etc.) ?
3. Comment décririez-vous la personnalité et les valeurs du leader ? Quelles sont les principales forces et faiblesses du leader ?
4. Comment décririez-vous le style utilisé par le leader (par exemple, leadership de soutien, directif, etc.) ? Est-il efficace et adapté aux circonstances ? Pourquoi ?
5. Qu'est-ce qui décrirait le mieux la philosophie du leader ?
6. Comment le leader gère-t-il les situations critiques et prend-il les décisions cruciales ?

**Réflexion** 7. Qu'est-ce que le film vous enseigne au sujet du leadership ?

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure a-t-il été difficile de trouver des exemples de leadership dans le film que vous avez choisi ?
2. Comment avez-vous apprécié votre expérience ?
3. Quelles ont été vos réactions personnelles face au leadership démontré dans le film ?
4. Quelles sont les cinq principales leçons que vous avez apprises sur le leadership en regardant le film ?
5. Comment ces leçons peuvent-elles être appliquées dans votre vie personnelle ou professionnelle ?
6. En tant que leader, comment pouvez-vous utiliser les films pour aider les membres de votre équipe à découvrir le travail d'équipe efficace ?

## Plan d'action

Compte tenu des leçons que vous avez retenues du film, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer vos capacités de leadership au cours des six prochains mois.

**Roger :** Un effet secondaire de cet exercice est que, maintenant, j'analyse automatiquement tous les films que je regarde pour identifier des éléments ou des indices de leadership. Je peux voir le leadership illustré dans presque n'importe quoi. L'autre jour, je regardais *Les doigts croches* et j'ai été impressionné par leur leadership partagé. Il est toujours amusant de regarder des films, bien sûr, mais j'apprends d'eux maintenant : les choses à faire, les choses à éviter. Beaucoup de choses que j'ai apprises en réalisant les exercices de ce livre sont illustrées dans les films !

**Roxanne :** Je suis d'accord, Roger ! Ne ris pas, mais on m'a déjà demandé de faire une présentation sur les différences entre les styles de leadership des capitaines de *Star Trek*.

**Roger :** Ah oui ? Comment est-ce arrivé ?

**Roxanne :** J'étais membre d'un groupe *Star Trek*, et le centre de science local organisait une fin de semaine de science-fiction. C'était une belle expérience ! Quoi qu'il en soit, les différences et les similitudes entre les capitaines sont fascinantes. Je pourrais écrire un livre à ce sujet ! Chose certaine, tous étaient des individus d'une intégrité exemplaire.

# OA

Pc

leac

et pour r

- *Tout d'abord, elle vous permet d'identifier les compétences que vous avez acquies, ce qui rend plus facile de les appliquer dans vos futurs rôles de leader.*
- Ensuite, elle vous permet d'identifier les domaines où vous pourriez vous améliorer et de concentrer vos efforts sur le développement de compétences précises.
- Enfin, elle renforce votre confiance en mettant en lumière vos progrès et en célébrant vos réussites tout au long de votre parcours de leadership.

## Votre défi

Nous vous invitons à utiliser votre créativité pour développer et présenter ce que vous avez appris. Il y a plusieurs façons de procéder.

**Option 1.** Lisez votre journal d'apprentissage et mettez en évidence les leçons qui ont été particulièrement importantes pour vous. Regardez votre journal d'apprentissage une deuxième fois, en accordant une attention particulière au texte mis en évidence. Sur une feuille, écrivez les leçons que vous avez identifiées. Ensuite, passez en revue cette liste de leçons que vous avez retenues en essayant de les regrouper par thèmes. Dans votre journal d'apprentissage, identifiez les grands thèmes auxquels peuvent être rattachées ces leçons.

Pour chaque leçon, accomplissez les étapes suivantes :

1. **Identification de la leçon.** Exprimez chaque leçon dans vos propres mots et en une phrase complète. Elles ne doivent pas simplement répéter le contenu du livre ni en être tirées directement ; elles doivent être étroitement liées à votre apprentissage. Les leçons doivent être distinctes.

2. **Élaboration de la leçon.** Qu'est-ce que cela veut dire précisément par rapport aux comportements spécifiques des leaders ?
3. **Description de la raison pour laquelle c'est une leçon marquante pour vous (personnellement) et de la façon dont elle représente un apprentissage nouveau pour vous.** D'habitude, les leçons marquantes sont des connaissances que nous ne possédions pas avant ou bien qui nous aident à changer notre façon d'aborder, de voir ou de réaliser le leadership. Donc, il ne suffit pas d'exprimer pourquoi vous trouvez cette leçon importante ; il faut dire pourquoi elle est marquante pour vous personnellement. Si vous avez « toujours su » quelque chose, il ne s'agit pas d'une leçon marquante !
4. **Description de l'implication de cette leçon quant à vos propres comportements.** Décrivez de façon concrète ce que vous allez faire différemment à l'avenir à la lumière de cette leçon. S'il s'agit d'une leçon marquante, elle doit avoir des implications importantes sur vos comportements futurs. Donc, elle ne doit pas vous inciter à répéter ce que vous faisiez dans le

**Opti**  
 prése  
 parce  
 pour  
 d'apprentissage

**Option 3.** Créez une boîte à outils de leadership – dans vos propres mots. Si vous n'êtes pas bricoleur et que cette métaphore ne vous plaît pas, considérez la boîte à outils comme un sac à main, un *dressing*, un sac de sport ou une trousse de survie. Quelle que soit l'image que vous utilisez, l'objectif est de cibler les astuces de ces exercices qui peuvent vous faciliter la vie et contribuer à votre réussite en tant que leader. Par exemple, vous pouvez utiliser le processus de prise de décision décrit dans l'exercice 21 ou la méthode de rétroaction « commencer, arrêter et continuer » abordée dans l'exercice 12.

Quoi qu'il en soit, remplissez votre sac (de sport, de courses ou d'épicerie) ! Nous vous proposons de cibler 10 outils qui vous seront utiles, mais ne vous arrêtez pas à ce chiffre s'il y en a d'autres ! Notez tout cela dans votre journal d'apprentissage (oui, incluez tous les outils et les conseils en un seul endroit dans votre journal d'apprentissage). Ensuite, vous pouvez imprimer votre liste, la coller dans votre calendrier ou la mettre dans un tiroir de votre bureau pour y accéder facilement lorsque vous en avez besoin. Au fil du temps, vous découvrirez peut-être d'autres outils pertinents. Ajoutez-les à votre boîte à outils ! Parfois, à première vue, il est difficile de sélectionner les outils les plus essentiels et les plus pertinents, mais lorsque vous retrouverez votre routine, vous pourrez voir quelles astuces vous sont vraiment utiles. C'est un cycle d'apprentissage (voir exercice 7). Parfois, vous devez prendre le temps de digérer les informations et les conseils avant de comprendre comment ils s'appliquent à votre vie et à votre travail. Ce sera une bonne raison de revenir feuilleter ce manuel.

## Réflexion et plan d'action

Puisque votre défi implique beaucoup de réflexion et de planification pour l'avenir, nous n'avons aucune réflexion supplémentaire à vous offrir !

# Quel nuage de mots pouvez-vous créer à partir de votre journal ?

« Une image vaut mille mots. » – Expression

Votre journal d'apprentissage est rempli de leçons issues de votre parcours d'apprentissage. Si votre journal d'apprentissage est électronique, vous pouvez identifier des mots clés en créant un nuage de mots. Un nuage de mots est une image ou une représentation visuelle des mots contenus dans votre document. Les mots qui apparaissent fréquemment dans votre document sont présentés dans des tailles plus grandes. Tout ce que vous avez à faire, c'est insérer votre texte dans un site Web de nuage de mots (comme [www.wordle.net](http://www.wordle.net)) et il produira l'image représentant votre document. Vous pouvez ensuite effectuer des ajustements esthétiques (style d'écriture, couleurs et mise en page).

## Votre défi

Pour vous aider à identifier les thèmes et les mots clés que vous avez écrits dans votre journal d'apprentissage, créez un nuage de mots en suivant les instructions ci-dessus. Enregistrez-le !

## Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment est né votre nuage de mots ? Joignez-le à votre journal d'apprentissage. Qu'avez-vous trouvé surprenant ou intéressant dans votre nuage de mots ?
2. Selon vous, cette image est-elle représentative de votre expérience et de ce que vous avez appris des exercices ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Décrivez ce que vous avez appris au fur et à mesure de votre progression dans ce livre en interprétant votre nuage de mots.
3. Comment les leaders peuvent-ils utiliser les nuages de mots comme approche innovante pour communiquer avec les membres de leur équipe ?
4. Voici ci-dessus le nuage de mots représentant cette collection d'exercices. Voyez-vous des similitudes et des différences avec celui que vous avez créé ? Comment interprétez-vous ce nuage de mots ? Selon vous, représente-t-il bien ce livre ?

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant en fonction des informations tirées de votre nuage de mots.

## Plan d'action

A  
le s  
fau  
niv  
d'a

ang

partagent un intérêt et qui se rencontrent dans l'objectif de partager des expériences et de s'offrir du coaching ainsi que du soutien mutuel. Les communautés peuvent être grandes ou petites, formelles ou informelles : c'est un choix personnel. Il peut s'agir d'un groupe virtuel qui communique de façon électronique ou encore un groupe qui se rencontre dans un petit café une fois par mois.

Vous savez, certains disent qu'être un leader peut être une activité très solitaire. Pourquoi donc ? Tout simplement parce que les leaders n'ont pas tendance à s'adresser aux membres de leur équipe ou encore à leur patron pour obtenir des conseils, décanter une situation ou explorer des pistes de développement personnel. C'est ici que la communauté de pratique entre en jeu pour les leaders : elle représente le groupe parfait pour poursuivre leur développement et s'y investir !

Que partagent les membres d'une communauté de pratique ou, en d'autres termes, quels sont leurs points communs ? Dans son livre *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Etienne Wenger identifie trois éléments partagés par les membres d'une communauté de pratique, soit un engagement mutuel, une entreprise (ou initiative) commune et un répertoire partagé. Le premier élément, l'engagement mutuel, vise le développement des relations interpersonnelles et des liens qui unissent les membres. Ils se rencontreront, accompliront des choses conjointement et feront ainsi partie d'un système social avec son lot de complexités et de défis. Il s'agira d'avoir un esprit de groupe, de s'y identifier et de s'y sentir attaché. Tout cela demande un travail constant, car entretenir des relations pour qu'elles soient fortes et durables prend du temps. Le deuxième élément, une entreprise (ou initiative) commune, concerne la mission que se donne une communauté de pratique. Les membres devront déterminer leur raison d'être ensemble, avoir la même vision des choses et se tenir mutuellement responsables de la communauté. Il s'agit ici de se créer un projet commun et de s'y investir. Finalement, le troisième élément est le répertoire partagé qui se forge avec le temps. À force de côtoyer les mêmes personnes, il est possible de se créer des souvenirs, une certaine culture et des



conc  
des f

E  
mem  
cons  
des r  
un cl  
force  
améli

A  
Prem  
oblig  
ferm  
com  
réuni

D  
créer  
L'éq  
qui le

Troisièmement, il faut que les communautés se développent et se créent une routine dynamique et rythmée. Elle doit varier le lieu et la fréquence de ses rencontres, les moyens utilisés pour communiquer et les activités pratiquées. Il ne faut donc pas oublier que la communauté de pratique offre une expérience à ses membres qui leur permet de bien se sentir, de désirer devenir meilleurs et de se développer.

### **Votre défi**

Nous vous invitons à planifier votre propre C.O.P. en suggérant d'imaginer à quoi pourrait ressembler votre propre communauté de pratique. Pour vous aider à la définir, complétez les phrases suivantes dans votre journal d'apprentissage. Ne vous contentez pas de compléter les phrases, assurez-vous d'expliquer vos choix. La communauté de pratique idéale à laquelle je participerais :

1. Serait composée de \_\_\_\_ membres
2. Comprendrait des membres exerçant les fonctions suivantes...
3. Se rencontrerait à une fréquence de...
4. Se réunirait à l'endroit suivant...
5. Aurait les valeurs suivantes...
6. Proposerait les activités suivantes...
7. Servirait principalement à...
8. Me permettrait d'atteindre les objectifs à court terme suivants...
9. Me permettrait d'atteindre les objectifs à moyen terme suivants...
10. Me permettrait d'atteindre les objectifs à long terme suivants...
11. Aurait un leader ou n'aurait pas de leader

12. Donnerait la possibilité aux autres de...
13. Célébrerait et encouragerait...
14. Empêcherait...
15. Se terminerait...

Fai  
sug  
une  
d'ir  
uni

### Réflexio

Répo

1. S  
f  
f
2. I  
t
3. I  
pratique ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si oui, à quoi ressemble-t-elle ? Souhaitez-vous que  
votre communauté de pratique soit similaire ?
4. Pourquoi un leader devrait-il bénéficier d'une communauté de pratique ? Comment un leader  
pourrait-il encourager les membres de son équipe à rechercher ou à créer une communauté de  
pratique ?

### Plan d'action

À la lumière de ce que vous avez appris de cet exercice, dans votre journal d'apprentissage, décrivez  
trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer une communauté  
de pratique qui fonctionnerait pour vous.

**Roger :** Avant de m'impliquer dans une communauté de pratique, j'avais l'impression que c'était un  
genre de « groupe de soutien » un peu gênant auquel on se sent obligé d'assister. Tu sais, les genres de  
groupes dans lesquels les personnes se présentent ainsi : « Bonjour, mon nom est Roger, et je suis un  
leader. » Phrase à laquelle tous les membres du groupe répondent en cœur : « Bonjour, Roger ! »

**Roxanne :** Tu es drôle, mais je vois très bien ce que tu veux dire ! Si ce n'était pas comme tu l'anticipais,  
comment as-tu trouvé ça alors ?

**Roger :** Oh, c'est bien mieux que ce que je pouvais imaginer ! Nous sommes cinq professionnels  
sensiblement du même âge. En fait, il s'agit de personnes que j'ai côtoyées au cours de mon bac avec

lesqu  
pratic  
orgar  
au tr  
meill

**Roxa**

**Rog**  
Souv  
aux f  
des e  
faible  
métique  
comr  
l'app  
avon  
et no

**Roxanne :** *C'est vraiment super ! Acceptez vous de nouveaux membres ? Je connais quelqu'un qui pourrait s'intéresser à se joindre à vous : moi !*

## Êtes-vous prêt à célébrer ?

Avez-vous déjà été privé de reconnaissance pour une réalisation importante ? Que s'est-il passé ? Comment vous êtes-vous senti ? Vous êtes-vous demandé : « Pourquoi ai-je même fait cet effort ? » ou « À qui cela importe-t-il ? » Maintenant, comparez cela à un moment où vous avez reçu des félicitations et d'autres formes de reconnaissance pour une réalisation. Comment cela vous a-t-il fait sentir ? Comment cela a-t-il affecté votre niveau de motivation ? Comment cela a-t-il influencé votre relation avec la personne qui a reconnu votre succès ? Écrivez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Nous voulons tous savoir que nous comptons, que nos efforts sont remarqués et que les autres en sont reconnaissants. L'absence de reconnaissance pour nos réalisations peut nous laisser avec un sentiment d'être ignorés et démoralisés. Les leaders font savoir aux gens qu'ils comptent. Pourquoi ? Parce qu'eux aussi sont des êtres humains ayant besoin d'appréciation, mais aussi parce qu'ils reconnaissent que la contribution de chaque personne est cruciale pour le succès de l'équipe.

Dans l'exercice 10 sur les valeurs, nous avons découvert que les leaders transformationnels s'efforcent de cultiver une culture organisationnelle positive, où chaque individu est motivé à donner le meilleur de lui-même pour atteindre des objectifs communs. À propos du leadership transformationnel, notre collègue Daniel Beaupré, professeur de gestion à l'UQAM, soulignait : « Les leaders doivent apporter réconfort et reconnaissance, et ce, spécialement lorsque le chemin est difficile et pénible. Pour poursuivre la vision, les gens ont besoin de sentir qu'ils font partie d'une équipe. Les leaders encouragent le cœur en reconnaissant les contributions et célébrant les réalisations. »

Reconnaître les efforts des membres de l'équipe stimule leur motivation, leur engagement et leur dévouement, créant un environnement de travail positif qui améliore le moral, la productivité et la créativité. Les leaders renforcent la confiance et favorisent un environnement de soutien en reconnaissant les réalisations de leur équipe, permettant à chacun de se sentir valorisé et encouragé à donner le meilleur de lui-même. Cette reconnaissance est essentielle pour maintenir le moral et la motivation, pour favoriser la satisfaction au travail et l'engagement des employés et pour encourager des comportements positifs alignés sur les objectifs organisationnels.

Les programmes de reconnaissance solides sont liés à des taux de rotation inférieurs et à une productivité accrue, favorisant la collaboration et le travail d'équipe parmi les collègues. Récompenser et reconnaître les autres sont si importants que les chercheurs en leadership transformationnel

James Kouzes et Barry Posner ont écrit un livre entier sur ce sujet. Nous vous encourageons à le consulter.

Écoutons maintenant la discussion de Roger et Roxanne sur ce sujet.

---

**Roger :** J'ai déjà eu un gestionnaire qui ne reconnaissait pas les réalisations de quiconque, même lorsque nous les lui faisions remarquer. À un moment donné, je lui ai écrit pour suggérer que nous devrions reconnaître les accomplissements au sein de notre unité de travail pour renforcer le moral. Nous pourrions même réserver deux minutes à la fin de nos réunions hebdomadaires d'équipe pour permettre aux membres de raconter et de célébrer leurs succès de la semaine. Il m'a répondu en disant qu'il n'avait pas le temps pour ça et qu'il trouvait que c'était une suggestion stupide.

**Roxanne :** Oh, ça devait vraiment créer une atmosphère de travail pénible. Qu'est-ce qui t'a motivé à continuer à travailler ?

**Roger :** Eh bien, nous étions reconnus par le reste de l'organisation. Nous recevions des lettres de remerciement de gros clients et nous remportions des prix de l'industrie pour nos contributions innovantes et révolutionnaires. Mais notre gestionnaire s'en fichait complètement. Et puis, ça a empiré.

**Roxanne :** Comment ça aurait pu être pire que ça ?

**Roger :** Eh bien, à la fin d'une réunion d'équipe, il a dit qu'il était mal à l'aise de féliciter les gens pour leurs réalisations de peur d'en oublier certains. Donc, il a décidé de ne reconnaître aucune réalisation. Avant de devenir gestionnaire (un poste qu'il a obtenu parce qu'il était ami avec son patron), il n'avait pas beaucoup de réalisations à son actif pendant son temps dans notre organisation, alors il en voulait à ceux qui en avaient.

**Roxanne :** Oh, wow ! Ça devait être tellement démoralisant. Mais est-ce que certaines personnes n'ont pas reçu de reconnaissance et de validation externes parce qu'elles occupaient des emplois qui ne fournissaient pas ça ?

**Roger :** En fait, nous occupions tous le même type d'emploi avec la même attestation professionnelle.

**Roxanne :** Oh, donc il y avait peut-être un peu de jalousie à l'œuvre ici.

**Roger :** Possible. Mais voici comment ça a empiré : lors des réunions d'équipe suivantes et dans les courriels, il a commencé à féliciter les membres de son *in group* pour des choses aléatoires qu'ils avaient faites. Il a même demandé à ses membres privilégiés de préparer des motions formelles pour célébrer leurs succès, des motions que nous étions tous tenus de soutenir sous peine de passer pour des idiots. Après les réunions, il y avait des célébrations pour honorer ces personnes auxquelles nous étions tous obligés d'assister. En fin de compte, il ignorait sciemment et complètement les réalisations majeures des autres membres de l'équipe qui avaient amélioré la réputation et la clientèle de notre organisation, alors que le reste de l'organisation les célébrait.

**Roxanne :** C'est tellement bizarre. Comment as-tu réussi à comprendre ça ? Comment n'es-tu pas tombé dans le désespoir ? Et comment ça a affecté ta performance ?

**Roger :** Honnêtement, je n'ai pas pu comprendre. C'était comme une gifle au visage, de voir notre travail acharné et nos réalisations ignorés alors que d'autres étaient célébrés pour, disons, faire leur travail ordinaire. Ça a créé beaucoup de ressentiment et de division dans l'équipe. Beaucoup de gens faisaient leur travail, mais se sont détachés – physiquement et psychologiquement. Ils ne faisaient plus part de leurs succès à personne et ils cherchaient activement d'autres emplois. Personnellement, j'aimais mon travail – malgré mon gestionnaire. Je prenais beaucoup de plaisir à bien servir mes clients. Donc, je continuais à performer à un haut niveau, encore une fois, en dépit de mon gestionnaire.

**Roxanne :** Wow, ça souligne vraiment l'importance des leaders qui sont reconnaissants de contributions de chacun, pas seulement celles de quelques-uns, et qui les valorisent. Quand les leaders reconnaissent et célèbrent les réussites de tous, ça crée un environnement positif où tout le monde se sent valorisé et motivé à donner le meilleur de lui-même. Eh bien, j'ai entendu une fois que les gens ne quittent pas les organisations, ils quittent les gestionnaires, que ce soit par désengagement discret (*quiet quitting*) ou autrement.

---

Le type d'injustice illustré dans la conversation de Roger et Roxanne peut être profondément démoralisant, même pour ceux qui n'ont pas besoin de tapes dans le dos pour accomplir leur travail. Quelles sont vos réactions à cette histoire ? Comment auriez-vous réagi dans la situation de Roger ? Avez-vous déjà vécu une expérience similaire et, si oui, comment cela vous a-t-il affecté ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

La théorie de l'équité stipule que la reconnaissance équitable assure aux employés que leurs contributions sont reconnues et justement récompensées par rapport à leurs pairs, ce qui renforce le moral et la motivation au sein de l'organisation. En revanche, une reconnaissance inéquitable survient lorsque certains employés reçoivent des éloges et des récompenses alors que d'autres, contribuant de manière équivalente, voire supérieure, passent inaperçus. Cette disparité peut engendrer des sentiments de sous-évaluation et de ressentiment, diminuant le moral et la productivité. Elle mine également la confiance et le travail d'équipe en créant des perceptions de favoritisme ou d'injustice. En bref, une reconnaissance insuffisante diminue la fierté collective et le sentiment d'accomplissement, impactant négativement la dynamique d'équipe et la culture organisationnelle. Cette approche s'inscrit dans le cadre du leadership transactionnel, qui met l'accent sur les échanges entre leaders et suiveurs basés sur les récompenses et les sanctions.

Prenons l'exemple d'une situation où un membre d'une équipe de vente reçoit systématiquement des éloges publics et des primes, alors qu'un autre ayant des réalisations comparables passe inaperçu. De telles situations peuvent laisser les individus se sentir démoralisés et non appréciés. Une reconnaissance équitable garantit que tous les membres de l'équipe sont reconnus et récompensés équitablement en fonction de leurs contributions. Par exemple, dans une équipe de service à la clientèle, féliciter et récompenser tous les membres qui dépassent leurs objectifs favorisent un

environnement juste et encourageant, stimulant le moral et incitant chacun à donner le meilleur de lui-même, en sachant que ses efforts sont valorisés.

En fin de compte, reconnaître les contributions des individus cultive un sentiment d'appartenance et de dessein, améliorant la satisfaction au travail et le taux de rétention. Un leadership efficace repose sur la reconnaissance et l'appréciation des qualités uniques de chaque membre de l'équipe, essentielles à la réussite organisationnelle. Les leaders qui comprennent l'impact profond de l'appréciation sur l'engagement, la satisfaction et la performance des employés favorisent une culture qui motive les équipes à exceller, contribuant ainsi à la réussite et à la croissance organisationnelle.

## **Votre défi**

Les grands leaders reconnaissent et célèbrent les petites réalisations qui parsèment le chemin emprunté pour atteindre de grandes victoires. Ils n'attendent pas la fin d'un projet, d'une réalisation majeure ou d'une année pour se féliciter et fêter ! Leurs célébrations contribuent à développer l'esprit d'équipe. Ils aident les membres de l'équipe à se sentir valorisés et comme une communauté. Que pouvez-vous reconnaître et célébrer ? Les résultats obtenus, un excellent service à la clientèle, une bonne journée, tout. Aider les employés à se sentir valorisés ne requiert pas beaucoup de planification ou de dépenses. Même un simple merci en personne (de préférence) ou par courriel peut aider les employés à constater que vous les appréciez. Voici d'autres idées.

- Souriez, dites merci et dites-leur ce que vous aimez chez eux, leur service, etc.
- Reconnaissez les réalisations des autres lors des réunions d'équipe.
- Offrez à d'autres une récompense désirable (comme du maïs soufflé, une carte-cadeau, etc.).
- Créez un tableau d'affichage où les gens peuvent afficher leurs succès et célébrer les réalisations des autres.
- Envoyez une carte de remerciement ou de félicitations pour mettre en valeur les efforts ou les réalisations, ou simplement pour dire « merci d'être un bon ami ».

Avec cela à l'esprit, nous vous invitons à relever un défi de trois jours axé sur le fait de remarquer et de reconnaître le bon travail et les succès des autres.

- Pendant ces trois jours, challengez-vous à trouver au moins six occasions chaque jour pour remercier quelqu'un pour ses efforts, ses réalisations ou ses contributions positives.
- Que vous soyez au travail, à la maison ou avec des amis, prenez un moment pour exprimer sincèrement votre gratitude chaque fois que vous repérez quelqu'un méritant une reconnaissance.
- N'oubliez pas de reconnaître différentes personnes pour diverses raisons, que ce soit leur travail acharné sur un projet, un geste utile ou simplement leur énergie positive.

À la fin de chaque journée, écrivez ce que vous avez fait dans votre journal d'apprentissage.

## **Réflexion**

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point avez-vous trouvé difficile de remarquer et de reconnaître le bon travail ou les succès des autres tout au long de la journée ?

2. Quelles parties de l'exercice avez-vous trouvées faciles ou difficiles ? Pouvez-vous vous rappeler les moments précis qui vous ont marqué ?
3. Avez-vous remarqué des changements dans votre approche pour « valoriser les autres » au fur et à mesure que les trois jours se déroulaient ? Est-ce devenu plus naturel ou plus facile ?
4. Comment vous êtes-vous senti en exprimant votre appréciation ?
5. Comment cela a-t-il affecté vos interactions ?
6. Quelles réactions ou réponses avez-vous remarquées chez ceux que vous avez remerciés ?
7. Quelles sont les trois grandes leçons que vous avez apprises en participant à ce défi ?

## **Plan d'action**

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) démontrer votre appréciation aux autres et pour (b) célébrer vos propres réussites.



**Roger :** Parfois, j'oublie de reconnaître et de célébrer les contributions des membres de mon équipe. En partie, je pense qu'ils effectuent simplement leur travail et qu'ils sont payés pour le faire. Cela dit, je me rends compte que tous les gens ont besoin d'une tape dans le dos en guise d'encouragement – même moi !

**Roxanne :** Oui, je suis d'accord. Tu sais, Ken Blanchard disait que nous devrions « attraper les gens qui font quelque chose de bien ». Cette idée est devenue la pierre angulaire des prix Productivity in Action à la Saskatchewan Property Management Corporation. Les employés, les clients et à peu près n'importe qui pouvaient soumettre la candidature d'un employé pour un prix qui serait remis par le président lors d'une cérémonie improvisée récompensant la contribution d'un employé à l'organisation. Les employés se sont sentis choyés et émus que le président prenne un certain temps pour reconnaître leurs contributions. C'était la première fois qu'ils se sentaient vraiment remarqués.

**Roger :** Oui, ça ne prend pas beaucoup d'efforts, mais l'impact peut être significatif. Je me souviens d'un dîner d'équipe de fin d'année avec un de mes amis qui dirigeait une équipe d'ingénieurs. Il avait oublié d'apporter des cadeaux pour son équipe. Alors, il s'est tenu derrière chaque membre de l'équipe, a posé une main sur son épaule et a parlé de sa contribution unique à l'équipe cette année-là. Tous ses commentaires étaient très personnels, comme s'il connaissait les dons de chacun. L'impact a été incroyable. Les membres de l'équipe semblaient touchés, même un peu émotifs – et ce sont des ingénieurs. J'étais complètement étonné et impressionné.

**Roxanne :** Roger, et si nous allions célébrer notre voyage de leadership ? Je pense que nous avons parcouru un long chemin après avoir travaillé sur ces exercices !

**Roger :** Oui, Roxanne ! Que dirais-tu si nous allions faire un pique-nique au parc ? Je peux préparer quelques sandwiches, et tu pourrais trouver les boules de pétanque.

**Roxanne :** Quelle belle idée !

# 98

## Étude de cas : Comment les leaders devraient-ils intégrer tous les membres de l'équipe dans le *in group* ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée  
par Céleste M. Brotheridge et James Tolliver)

Dans cette étude de cas, le professeur Ian Finagle est approché par Roxanne, qui a rencontré un grand succès dans son travail, mais se sent exclue, isolée, blâmée et abaissée. Elle croit que son travail est à risque. En lisant cette étude de cas, réfléchissez aux raisons qui ont conduit sa patronne à la placer dans le *out group*, à ce que vous feriez si vous étiez à la place de sa patronne et aux conseils que vous donneriez si vous étiez le professeur Finagle.

\*\*\*

Après un cours de soir, Roxanne a visité le professeur Finagle à son bureau. Elle voulait son avis sur sa situation au travail. « Jusqu'à il y a environ un an, j'avais ce que je pensais être un excellent travail dans une PME. Je suis sa seule consultante en développement des ressources humaines (DRH) et, lorsque je suis arrivée là-bas, le DRH était un domaine impopulaire. La personne que j'ai remplacée ne faisait que donner quelques formations sur le service à la clientèle, mais j'ai pu faire beaucoup plus. J'ai mis en place un programme de perfectionnement des gestionnaires et un programme complet de développement du personnel. J'ai augmenté nos offres de 500 % et je l'ai fait sans augmentation de budget. Après deux ans, le programme de perfectionnement des gestionnaires avait accueilli plus de 200 participants. J'ai également développé et animé un certain nombre d'ateliers sur tout, depuis les communications, la planification de carrière et la gestion des conflits jusqu'à la gestion du temps. »

« C'est un ensemble de réalisations impressionnant, Roxanne. Qu'est-ce que votre patron, Robert, a pensé de votre rendement ? »

« C'est curieux, professeur, je ne suis pas sûre qu'il y faisait attention. Il avait beaucoup de projets spéciaux en cours, alors j'ai pris en charge le DRH. J'ai même retravaillé tout notre système d'évaluation du rendement. Savez-vous à quel point cela a été difficile ? Ça a pris des mois de travail et des semaines de réunions en comité pour travailler avec les syndicats. Étant donné que je suis plutôt une travailleuse de fond, je ne me sentais pas qualifiée pour présider le comité, alors Robert est devenu le président "officiel", mais j'ai fait le travail et j'ai souvent présidé les réunions de groupes de discussion avec les employés. Robert était d'accord avec cela.

Il me laissait faire. Nos réunions hebdomadaires, que j'ai suggérées pour nous tenir mutuellement à jour, sont devenues moins régulières, mais c'était correct. Et j'obtenais des évaluations de rendement remarquables. »

« Est-ce que quelqu'un l'a remarqué ? »

« Bien, oui, George l'a fait. C'est lui qui m'avait engagée d'une autre PME. J'avais travaillé avec lui là-bas pendant environ quatre ans comme adjointe. Chaque fois qu'il avait un problème qui devait être résolu, il me le confiait. Je pouvais le régler en une ou deux semaines. Après que notre PME l'a recruté, il m'a fait une offre d'emploi que je ne pouvais pas refuser. George m'a présentée à beaucoup de gens dans notre PME, il m'a laissée engager des ressources sans le consulter et il m'a gardée dans la boucle. C'est comme si je faisais partie de quelque chose de spécial. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle beaucoup d'entre nous (de collaborateurs que George avait embauchés) sortaient après le travail tous les vendredis. À notre fête de Noël, George m'a aussi donné le Prix de gestion de projet Landspeed en raison de mon succès avec le programme de perfectionnement des gestionnaires. »

« Mais, Roxanne, je pensais que tu travaillais pour Robert. »

« Bien sûr, officiellement, oui. Après que j'ai obtenu mon poste, Robert a été embauché en tant que responsable du DRH. George avait écrit la description du poste et voulait que je pose ma candidature, mais je ne l'ai pas fait. Je n'avais que quelques mois d'expérience dans notre PME et je pensais que le poste était destiné à quelqu'un qui était dans l'entreprise depuis 10 ans ou plus. J'ai été surprise de voir Robert apparaître ; il a été dans quelques-uns de mes cours de MBA et il n'était pas une "étoile brillante", pour ainsi dire. De toute façon, George a embauché Robert, mais il a insisté sur le fait que Robert et moi allions travailler ensemble comme des collaborateurs (donc que nous n'aurions pas une relation hiérarchique). Nous étions d'accord sur ce point. »

« Discutez de vos limites, et elles vous appartiennent. Roxanne, vous aviez le *fit* parfait pour ce poste. Lorsque quelqu'un assume un poste important ou qu'il est en danger, il aime s'entourer de gens en qui il a confiance. Les compétences techniques peuvent être apprises, mais la compétence doit être démontrée, et la confiance doit être gagnée. Mais je peux voir maintenant pourquoi Robert vous a laissée seule. En tout cas, quel est le problème ? »

« Eh bien, le problème a commencé après que George est parti. Il a obtenu un excellent poste dans une autre ville. Il m'a appelée un mois plus tard et a déclaré qu'il avait besoin d'un directeur du développement des gestionnaires chez eux. Cependant, j'ai décliné son offre. Je ne voulais pas bouger : j'avais commencé un MBA à ce moment-là, et vendre ma maison aurait été d'une douleur colossale. Après le départ de George, Martine est devenue la directrice. Robert ne l'estimait pas beaucoup, il disait qu'elle ne comprenait pas le DRH puisqu'elle venait de la comptabilité. Mais je pensais que c'était de la jalousie parce que Robert avait postulé ce poste et qu'il avait été refusé. Quelques mois plus tard, Robert a démissionné ; il a dit qu'il en avait assez du comportement autoritaire de Martine. Sa philosophie était : "Les gens sont payés pour travailler et ils ne devraient s'attendre à rien d'un emploi, sauf de l'argent." Ces paroles venaient de la directrice des RH ! En tout cas, j'ai postulé le poste de Robert, en réalisant enfin que j'avais assez d'expérience, mais je ne l'ai pas obtenu. Martine m'a dit qu'elle appréciait mon travail, mais

qu'elle "ne se sentait pas à l'aise avec moi personnellement". Je ne savais pas ce que cela signifiait ; nous n'avions jamais travaillé ensemble, elle ne me connaissait pas, et je ne la connaissais pas. Finalement, Martine a embauché Patrice à la place de Robert. J'ai découvert plus tard que Martine et Patrice étaient amies depuis des années et que Patrice était à la recherche d'un emploi. »

« Eh bien, Roxanne, cela ne ressemble pas à un gros problème. Vous n'avez peut-être pas obtenu un meilleur travail, mais vous en avez toujours un que vous aimez, et Patrice pourrait vous éloigner de Martine. »

« J'aimerais bien que ce soit le cas, professeur Finagle, mais cela ne s'est pas passé ainsi. Patrice n'avait jamais été directrice avant et ne connaissait pas le DRH. On m'avait prévenue que Patrice serait intimidée par mes accomplissements, et je pense qu'elle l'était. Quand Patrice est arrivée, j'ai passé trois heures quotidiennement pendant deux mois pour lui enseigner les bases du DRH et je l'ai présentée aux autres employés de notre PME. Pourquoi donc devais-je enseigner à ma patronne comment effectuer son travail ? Une fois qu'elle a été mise au courant du travail du DRH, elle m'a coupée. »

« Elle vous a coupée ? »

« Eh bien, elle est devenue froide et elle s'est éloignée. Nous ne prenions plus nos lunchs et nos pauses-café ensemble, et il était même difficile d'organiser un rendez-vous avec elle. J'en proposerais un, mais elle s'organisait toujours une autre réunion environ 15 minutes après le début de la nôtre, et puis elle se plaignait à Martine que je ne la tenais pas informée. J'allais dans son bureau pour l'informer de toutes les petites choses, elle les prenait en considération puis écrivait un courriel à ce propos. Elle mettait tout par écrit. Professeur Finagle, j'ai déjà reçu un courriel de quatre pages pour avoir invité ma secrétaire à dîner pour la fête des secrétaires. Patrice était mécontente parce que les autres départements n'avaient rien fait pour leurs secrétaires et que, moi, je les faisais mal paraître. Mais j'avais parlé avec Judy au recrutement à ce sujet, et nous avions convenu verbalement que chaque département emmènerait sa secrétaire au restaurant pour le lunch. Mais par la suite, Judy a nié avoir parlé avec moi. Oh, puis Patrice a placé une copie de ce courriel de quatre pages dans mon dossier. Elle était devenue lointaine, elle ne me disait même pas bonjour sauf si je le faisais d'abord. Mais elle allait plaisanter avec le gars dans le bureau à côté du mien et lui demandait comment s'était déroulée sa fin de semaine. Si je prenais une minute pour parler à quelqu'un dans le couloir, Patrice nous surveillait (et une fois, elle a même donné un coup de pied dans une boîte en signe de mécontentement). Comme si ce n'était pas assez, la situation est devenue encore plus pénible. Il y a quelques mois, je voulais aller à une conférence sur le DRH, mais Patrice m'a dit que nous ne pouvions pas nous le permettre. J'ai même offert de payer la moitié du coût moi-même, mais elle a refusé. Plus tard, j'ai su qu'elle avait assisté à la conférence. J'étais vraiment énervée quand un de mes amis de la comptabilité m'a dit que Patrice et Judy avaient payé *leurs* dépenses à partir de *mon* fonds de formation ! »

« Je ne comprends pas pourquoi Judy devait aller à la conférence. Mais pour Pat, était-ce un événement isolé ? Peut-être pensait-elle que la conférence était plus importante pour elle puisqu'elle était nouvelle en DRH ? »

« Je ne pense pas que ce soit le cas, Professeur Finagle. Elle a utilisé l'excuse "Nous ne pouvons pas nous le permettre financièrement" pour d'autres choses aussi. J'appartiens à quelques associations professionnelles et, lorsque George était là, notre PME payait mes cotisations. La dernière fois que j'ai demandé à être remboursée, Patrice a écrit "REFUSÉ" sur ma demande en gros caractères et m'a envoyé un autre courrier électronique sur la nécessité d'une plus grande efficacité dans le département. Mais elle payait ses cotisations pour les mêmes associations à même le budget de notre PME ! De plus, George s'était abonné à de nombreux magazines de l'industrie. Avant, George les transmettait à Robert, et Robert me les transmettait. Maintenant, ils arrêtent au bureau de Pat. Si je demande d'emprunter quelque chose qui lui appartient, elle dit toujours qu'elle "l'utilise" ou qu'elle me le prêtera plus tard, mais elle ne le fait pas. C'est pareil avec beaucoup de choses dont j'ai besoin pour effectuer mon travail. Elle m'a retirée des comités, elle m'a retirée des listes de diffusion du département et elle *oubliait* de me parler des rencontres avec les autres départements. Lorsque j'ai demandé de prendre une formation sur un outil d'évaluation de la personnalité que nous avons décidé d'utiliser dans nos formations, elle m'a dit : "Je ne veux pas investir de l'argent dans quelqu'un qui pourrait nous quitter." Professeur Finagle, je n'ai jamais rien dit à propos de partir. Et elle ne me donnait même pas de congé pour y assister. »

« Donc, Roxanne, il semble qu'elle vous exclue et n'assume pas certains coûts qui ont été auparavant assumés. J'ai constaté que beaucoup de choses sont "agréables, mais pas nécessaires" pour faire mon travail. Généralement, beaucoup de ces choses importent uniquement à court terme, et encore. »

« Je suppose que je peux me passer de certaines choses, mais je ne peux pas me retirer de mes associations professionnelles et des rencontres avec les autres départements. Je dois encore effectuer mon travail ! Je ne peux pas me permettre une autre mauvaise évaluation de rendement. Je crois que j'ai été piégée. La première chose que Patrice a faite était de définir mes objectifs de performance pour l'année sans m'impliquer, puis elle m'a envoyé un courriel qui disait : "Voici ce que vous allez faire pour la prochaine année." Alors que je voulais en discuter avec elle, elle a accepté une réunion, mais elle l'a annulée parce qu'elle avait un empêchement. Lorsque nous nous sommes finalement rencontrées, elle a accepté de faire certaines tâches qu'elle m'avait assignées puisque j'avais déjà une énorme charge de travail. Mais elle n'a jamais fait de suivi et, quand les choses qu'elle avait dit qu'elle ferait ne se faisaient pas, elle *me* donnait une mauvaise évaluation de rendement. Elle a également déclaré que je n'avais "aucune fierté organisationnelle", que je n'étais pas "une joueuse d'équipe", que "je n'avais pas respecté les délais appropriés" et que je n'étais pas "coopérative". J'ai travaillé plus fort que jamais en gérant le programme de DRH. Le programme se passait bien. »

« Il semble que votre évaluation de rendement ne soit pas justifiée, Roxanne. »

« Oui, professeur. En fait, juste après que Patrice est devenue ma patronne, j'ai géré un événement de reconnaissance, et ce fut un succès majeur. J'ai reçu une belle lettre de félicitations du président de la PME, mais je n'ai rien entendu de la part de Pat. Le prochain événement de ce type a été réalisé dans le format que j'avais "inventé", mais par un autre employé parce que cette tâche avait été transférée dans son département. Il a reçu une boîte de chocolats et une carte en guise de remerciement de la part de Patrice et Martine. Quand j'ai demandé à Patrice

pourquoi elle ne m'avait pas montré sa reconnaissance, elle n'a pas répondu. Peut-être que j'aurais dû laisser faire, mais j'étais fatiguée d'être ignorée et traitée comme si je n'avais pas de sentiments. Quand ma grand-mère est morte en novembre dernier et que la maison de mon enfance a brûlé au mois de janvier suivant, j'étais vraiment contrariée quand je racontais ces événements à ma secrétaire. Patrice a écouté notre conversation et a déclaré : "Ne laissez pas votre vie personnelle affecter votre travail. C'est tout à fait insensé !" Je pourrais vous donner beaucoup d'exemples du *micromanagement* de Pat, du fait qu'elle revient sur sa parole ou qu'elle m'impute la responsabilité de choses qu'elle était censée faire et qu'elle ne fait pas. Certaines de ces choses étaient critiques, donc pour l'aider, j'ai travaillé beaucoup d'heures supplémentaires. Mais le pire a eu lieu la semaine dernière. Vous avez peut-être remarqué que je n'étais pas en classe pendant environ deux semaines.»

« Bien, maintenant que vous le mentionnez, oui ».

« J'ai dû manquer le travail aussi, parce que j'étais malade. J'ai reçu une lettre de mon médecin qui m'a ordonné de rester à la maison pendant deux à trois semaines pour me remettre d'une maladie induite par le stress. Quand je suis retournée au bureau après mon rendez-vous médical, l'infirmière de la PME était en accord avec l'évaluation de mon médecin et elle m'a dit de glisser une copie de sa note sous la porte de Patrice et d'aller à la maison me mettre au lit. C'est ce que j'ai fait. Je me sentais vraiment mal. Quand je suis retournée au travail deux semaines plus tard, Patrice a commencé à me crier dessus : "Vous n'étiez pas malade, vous faisiez semblant !" Elle tapait sur mon bureau en criant : "Tu devras te grouiller pour compenser le temps que tu as manqué !" Personne ne m'a jamais parlé de cette façon... jamais. Même ma secrétaire m'a demandé pourquoi j'acceptais cela. »

« Alors, qu'avez-vous fait depuis ? »

« Bien, j'ai surtout courbé l'échine. J'ai fermé la porte de mon bureau et j'ai essayé de me concentrer sur mon travail. Mais alors, Patrice m'a accusée de travailler sur mon MBA pendant les heures de bureau et de voler le temps à notre PME. Elle m'a ordonné de garder la porte de mon bureau ouverte en tout temps. En outre, Martine m'a envoyé un courriel me disant de fournir une liste de tous les documents sur mon ordinateur et tous mes mots de passe et de ne pas effacer quoi que ce soit. Je pense aussi que quelqu'un a regardé mes fichiers informatiques et mes courriels. Pour aggraver les choses, une femme nommée Lucille m'a appelée, exprimant son intérêt pour le DRH. Alors, je l'ai rencontrée et lui ai dit comment c'était. Elle n'avait pas de formation, mais voulait devenir consultante en DRH et semblait penser que cela arriverait bientôt. Après notre réunion, je l'ai reconduite à l'ascenseur et, alors que je m'apprêtais à retourner à mon bureau, j'ai vu Patrice mettre son bras autour de Lucille. Puis, elles ont ri aux éclats ensemble. Je m'inquiète parce qu'il y a eu beaucoup de roulement dans le département. Une journée, les employés d'expérience sont là et, le lendemain, ils sont partis. Certains ont été poussés à démissionner, et certains ont été forcés de le faire. Comme Roland : il a dit qu'il a su qu'il y avait un problème lorsque Martine l'a discipliné pour avoir acheté un livre de 80 \$ sur la sécurité au travail alors qu'il était le responsable de la sécurité au travail ! Oh, et pour autant que je puisse le dire, ils ont été remplacés par des personnes sans expérience de travail, des *yes-men*. Il semble que je me retrouve dans de beaux draps ! Quoi qu'il en soit, professeur, que pensez-vous ? Qu'est-ce qu'il se passe ici ? Que devrais-je faire ? »

1. Comment décririez-vous le leadership démontré à la PME ?
2. Pourquoi pensez-vous que Roxanne s'est retrouvée dans le *out group* de Pat ?
3. Que feriez-vous si vous étiez Pat en tant que leader de Roxanne ?
4. Si vous étiez le professeur Finagle, comment répondriez-vous au dilemme de Roxanne ?
5. Quelles décisions importantes avez-vous tirées de cette étude de cas ?

**Questions de réflexion**

Nous vous invitons à réfléchir sur ces questions.

## Étude de cas : Que peuvent faire les leaders pour instaurer un environnement de travail motivant ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Céleste M. Brotheridge)

Cette étude de cas décrit un problème vécu par Roger lors de son premier emploi. En lisant le texte, pensez à ce que le gestionnaire du magasin aurait pu faire pour aider ses employés à se sentir motivés et valorisés.

\*\*\*

Roger avait un problème. Son père célébrait son anniversaire ce samedi, et Roger devait travailler de 16 h à 20 h au magasin. Roger était issu d'une famille tricotée serrée, où tous les jalons familiaux étaient célébrés par un long repas familial. Si Roger se présentait à son quart de travail, il devrait manquer le dîner d'anniversaire de son père. S'il disait qu'il était malade, il ne se sentirait pas honnête, car ce n'était pas vrai. Il était sûr que son superviseur ne lui accorderait pas son congé. Lorsque Roger a commencé ce travail, il avait demandé de ne pas travailler le jour du sabbat. Son superviseur avait simplement déclaré que le planificateur automatique, un programme informatique conçu pour créer les horaires de travail des employés, ne pouvait pas répondre à cela. Il n'y avait pas de place à la discussion. « Combien ce travail vaut-il pour moi de toute façon ? », se demandait Roger.

À l'époque, Roger était un étudiant universitaire de 22 ans qui vivait chez ses parents. Voulant éviter les prêts étudiants, Roger avait commencé à travailler au magasin en tant qu'associé dans le centre photo. Comme le magasin était nouveau, tous les associés devaient faire l'objet d'une formation avant qu'il puisse ouvrir ses portes. Chaque associé avait reçu une copie du manuel d'employé révisé par le responsable du magasin. Les associés avaient ensuite regardé une vidéo intitulée *Vous avez choisi un excellent endroit pour travailler!*, qui décrivait le succès du magasin en tant qu'entreprise. Diverses citations de son fondateur, comme « Si vous voulez une entreprise prospère, vos associés doivent penser que vous travaillez pour eux, et non pas qu'ils travaillent pour vous », étaient répandues généreusement dans la vidéo. Le superviseur avait également décrit les principes du fondateur :

1. Soyez engagé dans votre travail. Votre passion sera contagieuse pour ceux qui vous entourent.
2. Traitez les associés en tant que partenaires et soyez un leader serviteur.
3. Rendez votre travail excitant et motivant en fixant des objectifs élevés, en utilisant la rotation des postes et en encourageant la compétition.
4. Communiquez autant d'information que vous le pouvez aux associés. Les associés qui possèdent de l'information se sentent habilités à effectuer leur travail et se soucient de l'organisation.



5. Démontrez votre appréciation sur une base régulière. Les compliments sont inestimables.
6. Amusez-vous au travail, faites preuve d'enthousiasme et célébrez les succès.
7. Écoutez vos associés. Ils savent ce que pensent les clients et ils ont des idées sur la façon d'améliorer les opérations.

Roger avait quitté la séance de formation enthousiaste de faire partie de cette équipe. C'était son premier vrai travail, et il était impressionné par l'approche « familiale » dont les gestionnaires avaient parlé pendant la formation. Les gestionnaires avaient encouragé les employés à se passionner pour le magasin, à partager la vision du fondateur et à mettre les besoins du magasin en priorité.

Le magasin a ouvert ses portes, et Roger travaillait dans le centre photo. Au cours de ses quarts de travail de quatre heures, il aidait les clients à imprimer leurs photos. Parfois, il traitait des commandes électroniques reçues des clients pour l'impression de photos. Même si Roger aimait son travail, il le trouvait plutôt routinier. Il attendait avec impatience qu'une machine brise pour la réparer. Il y avait très peu de compétences à maîtriser, et les procédures étaient clairement définies. Roger se rendait compte que les associés pouvaient facilement être remplacés (et ils l'étaient), mais avoir une attitude positive, de l'engagement et un sens du devoir semblait particulièrement important pour l'entreprise.

Cela n'était pas un défi pour Roger, car il avait naturellement une bonne attitude. Il pensait toujours le meilleur d'autrui. Il avait donc simplement écarté ses doutes quant à son travail en se disant qu'ils n'avaient pas d'importance. Après quelques semaines, cependant, Roger a commencé à remarquer que ses collègues se plaignaient des horaires de travail, de la gestion et des façons de faire. Depuis que son superviseur l'avait critiqué pour avoir suggéré de nouvelles procédures, Roger pensait qu'il valait mieux se taire. Quand il avait une idée, il pensait à une ligne d'un poème qu'il avait lu au lycée, *The Charge of the Light Brigade* : « Ils ne doivent pas répondre, ils ne raisonnent pas, ils ne font que faire et mourir. » Alors que Roger avait autrefois l'habitude d'en faire plus que ce qui était demandé, maintenant, il ne faisait que le strict minimum attendu par son superviseur pour garder son emploi. Il se disait que le magasin était un moyen à une fin, tout comme il était un moyen pour le magasin. Il était heureux de continuer ses études pour trouver par la suite un meilleur endroit où travailler. Il était désolé pour les personnes qui n'avaient pas d'aspirations ou pas d'autres choix que de rester au magasin. Dans un an ou deux, il deviendrait professionnel et il aurait un emploi plus payant que ce dont il pouvait rêver. Plus important encore, il avait le choix ; les autres n'en avaient pas beaucoup.

Au bout d'un an, la plupart des gens qui avaient commencé en même temps que Roger avaient démissionné. Il y avait plus d'importance accordée aux règles qu'aux personnes. Par exemple, les employés du centre photo n'étaient pas autorisés à s'apporter des boissons. En outre, bien que les employés pussent développer eux-mêmes un calendrier réalisable pour les vacances, le superviseur l'avait refusé parce que le planificateur automatique « ne le permettrait pas ». Les exceptions, la négociation et l'assouplissement de certaines règles étaient impossibles.

Il y a eu d'autres incidents marquants pour Roger. Après avoir dressé un inventaire pendant de nombreuses heures, un associé nommé Jim est sorti à l'extérieur du magasin pour sa pause-café. Une fois de retour au travail, il a remarqué qu'il avait laissé son lecteur d'inventaire électronique à l'extérieur. Alors, Jim est sorti le chercher pour le récupérer où il l'avait laissé. Or, quand il est retourné dans le magasin, son superviseur l'a apostrophé en lui indiquant qu'un associé ne pouvait pas prendre deux pauses et que cet avertissement formel serait consigné dans son dossier. Jim a démissionné de son travail le même après-midi.

À son dernier jour de travail, une autre associée, Judy, est entrée au magasin avec un short kaki. Son superviseur s'est précipité vers Judy, l'a arrêtée à quelques pas de la porte, a utilisé son badge pour mesurer son short et lui a dit de rentrer à la maison pour se changer parce que son short était trop court (« plus que la longueur d'un badge au-dessus des genoux »). Judy est rentrée à la maison, mais elle n'est pas revenue au travail.

De même, Colette, une caissière, s'est jointe à la réserve de l'armée et a informé le magasin qu'elle aurait besoin d'une fin de semaine sur trois de congé. Colette a pensé que cette indisponibilité mineure pourrait être introduite dans le planificateur automatique et que tout irait bien. Même pendant les semaines où elle ne pouvait pas travailler la fin de semaine, elle était tout de même disponible 30 heures par semaine. Toutefois, son superviseur l'a informée qu'elle devrait faire un choix entre l'armée et le magasin. La demande de congé exceptionnel de Colette a également été refusée par son superviseur. Peu de temps après, Colette a été renvoyée, même si elle faisait du très bon boulot et qu'elle avait reçu une reconnaissance pour son excellent service à la clientèle.

Un autre incident : Michel avait demandé des vacances pendant la première semaine d'août afin de participer à son voyage familial annuel. Même s'il avait soumis sa demande quatre mois à l'avance, son superviseur a attendu jusqu'à la mi-juillet pour l'informer qu'il ne pouvait trouver personne pour le remplacer et que, par conséquent, il devait être présent au travail ou il perdrait son emploi. Michel a décidé de manquer ses vacances en famille. Il ne voulait pas travailler à un autre endroit qui payait moins que le magasin (environ deux dollars de moins par heure).

Ce jour-là au travail, Roger était particulièrement anxieux. En plus de devoir prendre une décision concernant le dîner d'anniversaire de son père, Roger était préoccupé par un article qu'il avait vu en naviguant sur Internet. Plusieurs sites Web déclaraient que le magasin était poursuivi en moyenne de deux à cinq fois par jour par les clients, les employés et les autres parties prenantes. Bien que la plupart de ces sources fussent des documents judiciaires, Roger était dubitatif. Après tout, il est raisonnable de s'attendre à ce que toute organisation subisse ce genre de problèmes, en particulier une entreprise aussi importante que le magasin. En fait, il se pourrait bien que le magasin soit la cible de moins de procès que les autres entreprises qui ont la même taille. Toutefois, après avoir réfléchi à ce qui se passait dans son propre lieu de travail, Roger ne savait plus quoi penser.

Le cas qui a vraiment été marquant pour Roger portait sur la discrimination religieuse. Un gestionnaire du magasin, qui était mécontent de la réticence d'un adventiste du septième jour à travailler pendant son sabbat, lui avait fait des commentaires désobligeants. Il avait fourni un compte rendu inexact d'une infraction commise par l'associé religieux et un de ses collègues (accéder au système informatique de l'entreprise en utilisant le mot de passe réservé à la gestion). L'employé religieux avait été congédié, mais pas son collègue qui ne pratiquait pas de religion.

Quoi qu'il en soit, Roger devait aller travailler aujourd'hui. En entrant dans le magasin, il se sentit surveillé et épié. Il se précipita dans les toilettes, mais cela lui rappela un cas dans lequel un superviseur du magasin avait installé secrètement une caméra dans les toilettes dans le but d'attraper des voleurs à l'étalage. Deux associés disaient que cela était envahissant, et les tribunaux étaient d'accord. Après avoir jeté un coup d'œil au plafond, Roger se glissa dans la salle à manger des associés.

Les murs de la salle à manger étaient tapissés d'affiches contenant des slogans tels que « Nos gens améliorent les choses » et « Les associés sont des partenaires ». Sur la table, il y avait une boîte de noix de cajou ouverte. Malgré le fait que Roger et ses collègues avaient normalement l'habitude de manger

n'importe quelle nourriture qui se trouvait sur la table de la salle à manger, cette fois-ci, Roger a murmuré : « Je serais fou d'en manger ! » Il s'est rappelé un autre cas où le magasin avait été condamné à payer 20 millions de dollars en dommages et intérêts à quatre associés pour diffamation, surveillance abusive et conduite scandaleuse. Un superviseur qui était préoccupé par le vol dans le magasin avait mis en place une caméra vidéo dans la salle à manger des associés et il avait placé plusieurs boîtes de noix ouvertes sur la table en guise d'appâts. Après avoir visionné la vidéo, il avait congédié quatre associés sans préavis. Au cours du procès qui en a résulté, un autre superviseur avait déclaré que les emballages ouverts de noix et de bonbons étaient régulièrement donnés à des organismes de bienfaisance ou aux associés. « Qu'est-ce qui se passe ici ? », s'interrogea Roger. « Si c'est ainsi qu'un détaillant géant traite ses employés, à quoi dois-je m'attendre pour le reste de ma carrière ? Peut-être ai-je trop d'attentes ? Après tout, ce n'est qu'un travail. »

Roger retourna à son poste de travail et tenta de ne plus s'interroger sur les pratiques du magasin. Or, une question revenait sans cesse : « Que devait-il faire au sujet du dîner d'anniversaire de son père ? » Roger envisageait ses options quand il se dit : « Ou... devrais-je laisser mon poste environ 30 minutes et demander à mes collègues de me couvrir ? »

### Questions de réflexion

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

1. Comment décririez-vous le climat de travail au magasin ?
2. Si vous étiez le gestionnaire du magasin, comment répondriez-vous au dilemme de Roger ?
3. En tant que gestionnaire du magasin, que feriez-vous pour créer un environnement de travail motivant ?
4. Quelles leçons importantes avez-vous tirées de cette étude de cas ?

# 100

## Étude de cas : Comment un nouveau leader d'équipe devrait-il trouver sa place ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par  
Dominique Sigouin et Céleste M. Brotheridge)

Cette étude de cas décrit l'expérience de Roger face au défi de devenir un nouveau leader d'équipe. En lisant le texte, posez-vous les défis que voici sur vous-même.

1. Quels sont les défis qui se présentent dans cette étude de cas ?
2. Si vous étiez Roger, que feriez-vous ?

\*\*\*

### 1<sup>re</sup> partie : la situation à l'arrivée de Roger

Roger, un homme dans la trentaine, vient de commencer son nouvel emploi comme leader de département d'une quarantaine d'employés de bureau dans une entreprise parapublique. Le service est responsable de la perception des paiements des clients, d'effectuer le travail administratif lié à cette tâche ainsi que de vérifier et de suivre les comptes clients. Avant d'occuper ce poste, Roger était directeur dans une institution financière et il supervisait une soixantaine d'employés (pendant une période de trois ans). Il avait aussi été le responsable de 40 employés lorsqu'il était directeur opérationnel dans une autre entreprise privée. Il fait donc de la gestion de personnel depuis plusieurs années. Alors, il se sent assez à l'aise dans le rôle de leader. Roger détient les titres de comptable agréé et de planificateur financier. Il a suivi trois cours de gestion à l'université lorsqu'il faisait son baccalauréat et s'inscrit régulièrement à des cours offerts par l'entreprise sur la gestion de personnel. Il a donc un intérêt majeur pour la gestion des ressources humaines.

Malgré tout cela, la situation actuelle inquiète Roger, car c'est toujours un défi de commencer un nouvel emploi, surtout dans le rôle de leader. En plus, le département a un passé plutôt instable. Lors de l'arrivée de Roger, la première réaction des employés en fut une de soulagement : « Enfin, on a maintenant quelqu'un ! », ont-ils dit. Donc, Roger a senti un appui naturel de la part des employés, mais à différents degrés.

Sa première impression fut qu'un tiers des gens étaient très heureux, un tiers semblaient indifférents et l'autre tiers avaient un sentiment de crainte et de doute. Son patron lui avait mentionné durant son processus d'embauche que ce département en était un à problèmes et que les griefs étaient devenus une mode. Son mandat premier était de calmer le département, car il rencontrait vraiment trop de problèmes. Ensuite, son mandat serait de veiller au bon fonctionnement du département et de son

équipe. Donc, Roger se demande ce qu'il devra faire pour commencer son nouveau poste du bon pied et rester sur la bonne voie.

Lorsque Roger est entré en fonction, cela faisait un an et demi que le département était privé d'un leader : l'ancien gestionnaire avait fait un *burnout* et il est parti en congé de maladie. Durant son arrêt de travail, il y a eu trois personnes qui ont occupé ce poste par intérim en attendant son retour au travail. Les remplaçants avaient assumé le leadership du département pendant quelques mois chacun (en rotation). Lorsque le leader a décidé qu'il ne reviendrait pas, l'entreprise a fait les démarches pour le remplacer de façon permanente.

Les employés ont en moyenne 45 ans, avec 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise (mais une moyenne d'ancienneté de 10 ans environ dans ce département). Dans le département s'étaient formés, au fil des mois, des groupes informels dont les leaders naturels assuraient un certain contrôle (malgré la présence de leaders intérimaires). Des méthodes de travail ont été créées dans le but de garantir le bon fonctionnement du département. Même si ce département répond assez bien aux tâches dont il a la responsabilité, ses méthodes ne permettent pas de maximiser le rendement, et ce, malgré la bonne volonté de tous et sa place stratégique dans l'organisation. Ainsi, n'ayant pas de directives précises, chaque employé pense que sa méthode de travail est la meilleure, et chacun répond aux questionnements des clients en fonction d'informations recueillies à gauche et à droite. Il y a donc beaucoup de discordance dans les méthodes de travail et dans les discours tenus aux clients. Ceux-ci sont souvent mécontents des services rendus, d'autant plus qu'ils payent pour ces services.

## **2<sup>e</sup> partie : les pistes d'action de Roger**

« Commence par observer pendant six mois avant de faire quoi que ce soit », avait suggéré le patron de Roger. En général, Roger croit que les premiers mois de son arrivée se sont bien déroulés et qu'il a pris le temps d'observer, comme son patron le lui avait suggéré. C'est dès la deuxième journée que Roger s'est mis au travail en commençant par réunir tous les gens du département. Il a expliqué qui il était, d'où il venait, quelles étaient ses forces et ses faiblesses (innovateur, ayant une vision d'ensemble, mais aussi colérique et ayant beaucoup de difficulté à accepter la paresse des gens) ainsi que ses méthodes de travail. Ses méthodes sont assez simples : « J'implique les employés. »

Effectivement, Roger demande conseil aux personnes qui effectuent le travail. Ce sont ces personnes qui connaissent le mieux ce qu'elles ont à faire, ce qui va bien et ce qui pourrait être amélioré. Il observe aussi beaucoup avant de prendre une décision quelconque. Ses observations lui permettent de valider les informations qu'il reçoit. Ainsi, lorsqu'il a une preuve concrète, ceci lui permet d'aller de l'avant. Roger a également mentionné à ses nouveaux employés qu'il avait l'intention d'effectuer quelques changements et qu'il compterait sur la collaboration de tous. C'était alors plus facile pour lui d'atteindre ses objectifs avec des employés heureux qui savaient exactement quelles étaient leurs tâches et qui se respectaient mutuellement.

Durant le mois qui a suivi son embauche, Roger a rencontré toutes les personnes individuellement pour mieux connaître leur personnalité, leurs objectifs personnels, leurs besoins, leurs sources de motivation et aussi leurs sources de démotivation. Au début des entrevues, Roger sentait qu'il y avait un peu d'inquiétude lorsque les gens étaient convoqués à son bureau, mais quelques minutes plus tard, il n'avait pas besoin de forcer les gens à parler, car ils s'ouvraient très facilement à lui. Il les laissait

s'exprimer et prenait bien soin de les écouter. Cela lui permettait entre autres d'informer ou de confirmer ses premières impressions des employés et ses perceptions quant aux méthodes de travail. De plus, il avait décidé d'impliquer les cinq ou six leaders naturels pour s'assurer qu'ils étaient positifs quant à son arrivée et aux éventuels changements structurels et fonctionnels qu'il comptait apporter.

Six mois après son arrivée, Roger mettait en place un comité sur la révision des méthodes de travail. Le but de ce comité n'était pas de répondre à des problèmes précis, mais seulement de confirmer si les méthodes en place étaient adéquates et efficaces, ou s'il y avait des possibilités d'amélioration. Ce comité comptait sept employés occupant différents postes au sein du département. Plus précisément, il avait choisi des gens ouverts aux changements, car, par leur créativité et leur ouverture d'esprit, ils étaient en mesure d'apporter de nouvelles idées. Il avait aussi choisi des gens réfractaires aux changements pour que ceux-ci, par leurs objections et leurs craintes, soient en mesure de faire ressortir les risques. De cette manière, tous les employés du département, ouverts ou non aux changements, pouvaient s'identifier à quelqu'un du comité. Le comité se rencontrait régulièrement pour essayer de déterminer les changements importants à implanter afin d'optimiser l'efficacité du département.

Un des rôles principaux du département est d'offrir un service de soutien aux clients. Auparavant, si un client demandait de l'aide, c'était la première personne disponible qui assurait le service. On répondait à ses questions, le guidait, l'informait et le formait sur certains processus. Mais si le client devait téléphoner de nouveau pour d'autres informations, il se pouvait très bien que ce soit un autre agent qui prenne l'appel. Donc, le client n'avait pas d'agent personnel qui lui était assigné. Ceci pouvait souvent occasionner des malentendus. Le changement suggéré par le comité était d'assigner chacun des clients à un agent. Donc, au lieu d'avoir 30 000 clients servis par 15 agents de façon aléatoire, la nouvelle méthode proposait que chaque agent s'occupe personnellement de 2 000 clients. C'était une très bonne idée en soi, mais elle a créé une sorte de panique auprès de quelques agents.

Roger et le comité ont dû impliquer les ressources concernées en mettant l'accent sur l'écoute des craintes et des besoins de chacun et en maximisant la communication des objectifs. Cette résistance au changement a engendré la création d'un projet pilote ayant pour objectif de vérifier la faisabilité et la viabilité d'un tel projet. C'est donc au printemps 2016 que le projet pilote s'est installé avec une très petite partie du département, soit trois agents seulement. Trois ou quatre mois plus tard, le comité impliquait d'autres agents dans le projet graduellement. C'est en janvier 2017 que le projet pilote a pris fin, car tous les agents avaient leurs clients assignés, et tout fonctionnait comme prévu. C'est de cette façon que Roger et le comité ont réussi à implanter cette nouvelle façon de faire.

D'ailleurs, Roger a été agréablement surpris de constater que ce sont les personnes réfractaires au changement qui faisaient partie du comité qui ont eu une plus grande facilité à faire accepter le changement à leurs pairs. Bien sûr, durant ces quelques mois, il y avait un suivi permanent, mais c'est de cette manière qu'ils ont réussi à éliminer les peurs et les résistances de chacun. Tous ont ainsi adhéré à cette stratégie. Selon Roger, les résultats obtenus sont supérieurs à ses attentes, et il en est très fier. C'est un changement qui s'est effectué en douceur, et il n'a pas eu à revenir à la charge par la suite. Les agents fonctionnent très bien, et les clients sont aussi plus satisfaits d'obtenir un service personnalisé.

Dans tout ce processus de changement, Roger n'a pas eu à justifier ses décisions. Il admet qu'il est plutôt du genre autocratique lorsqu'il juge une situation peu importante. En plus, lorsqu'il pense à un changement qui pourrait être bénéfique pour le département, Roger commence par s'asseoir seul et

réfléchir à la pertinence de ce changement. S'il pense que cela pourrait améliorer la situation, il convoque les quatre analystes (les employés d'expérience) pour avoir leurs opinions. Tout se fait graduellement. Il s'ajuste en fonction du rythme et du niveau de stabilité du groupe pour apporter tout changement. Une situation instable lui ferait maximiser ses communications et les rencontres individuelles avec ses employés. Il prendrait aussi plus de temps pour faire accepter le changement. Il doit donc être à l'écoute de ses employés pour réussir à unir l'équipe vers un but commun, soit l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité du département grâce à des employés motivés et heureux d'en faire partie.

#### Questions de réflexion

1. Quelles forces et faiblesses Roger a-t-il démontrées ?

2. Quelles sont les pistes d'action centrales que Roger a prises ? Est-ce qu'elles étaient efficaces ?

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

Pourquoi ?

3. Quelles pistes d'action pensez-vous qu'il doit prendre maintenant ?

4. Quelles sont les principales leçons que vous reprenez de cette étude de cas ?

# 101

## Étude de cas : Comment une équipe troublée peut-elle trouver son élan ?

(Version modifiée de l'étude de cas originale préparée par Céleste M. Brotheridge)

Roxanne, une spécialiste de la consolidation d'équipe, estimait que sa prochaine séance de formation sur le travail en équipe d'une durée de cinq jours serait particulièrement pénible : les membres de l'équipe et leur leader, Hélène, ne s'étaient pas parlé depuis près d'un an, et leur performance était faible. Le responsable d'Hélène lui a dit qu'il fallait jouer le tout pour le tout : leurs emplois étaient en jeu.

\*\*\*

Par son expérience, Roxanne a constaté que de fortes équipes étaient souvent désireuses de devenir des équipes encore plus fortes. De la même façon, elle a constaté que les personnes qui participaient à ses ateliers sur la gestion du temps étaient souvent celles qui connaissaient très bien la nécessité de gérer leur temps. Celles qui évitaient de définir les priorités, de planifier et d'organiser ne s'intéressaient pas forcément à la gestion du temps et, par conséquent, évitaient ses ateliers. Alors, parfois, elle avait l'impression de prêcher pour sa propre paroisse. Mais, maintenant, Roxanne devait aider cette équipe très réticente à trouver un esprit d'équipe... en cinq jours ! Est-ce que c'était trop demander ?

Roxanne aimait aider les équipes à s'améliorer. Au cours des années, elle avait réussi à aider de nombreuses équipes peu connectées, conflictuelles et peu performantes à devenir des équipes cohérentes, motivées et performantes. Chaque équipe était différente et avait besoin de son propre mélange personnalisé de solutions. Heureusement, Roxanne avait une variété d'outils pour la consolidation d'équipe dans sa boîte à outils.

### Travailler avec l'équipe de Rita

Par exemple, la semaine dernière, Roxanne a aidé l'équipe de Rita à explorer les attentes de ses membres et de son leader concernant le travail d'équipe et le leadership, à considérer les chevauchements et les différences dans leurs valeurs, leurs personnalités, leurs forces et leurs faiblesses (individuelles et collectives), à émettre des commentaires en utilisant la méthode « commencer, arrêter et continuer », à examiner les processus décisionnels, à communiquer ouvertement et honnêtement, à planifier les stratégies pour que tous les membres se sentent inclus, à visualiser une équipe idéale et à offrir de la rétroaction 360° à Rita. La séance de consolidation d'équipe, demandée par Rita, s'est très



bien passée. C'était une grosse semaine ! Les membres et Rita étaient sur la même longueur d'onde et se sont engagés à renforcer davantage l'équipe (qui était déjà forte).

En particulier, le processus de la rétroaction 360° s'est très bien passé. Beaucoup sont disponibles sur le marché, mais cette fois-ci, Roxanne a proposé que l'équipe de Rita utilise l'approche des quatre systèmes de Rensis Likert comme base de l'évaluation 360°. Roxanne a été particulièrement impressionnée par le travail de Rensis Likert, car il a été à l'origine de nombreuses tentatives contemporaines pour susciter l'engagement des employés, comme les équipes autonomes, *l'empowerment* et les équipes à haute performance. Rensis Likert a identifié quatre systèmes de leadership : système 1 (autoritaire exploitant), système 2 (autoritaire bienveillant), système 3 (consultatif) et système 4 (participatif). Bien que les systèmes 2 et 3 représentent les profils de leadership typiques, les recherches de Rensis Likert et d'autres chercheurs ont indiqué que le système 4 était le meilleur.

Ainsi, Rita a réalisé un inventaire de son système de leadership, tout comme ses employés, et Roxanne a compilé et analysé les résultats. L'évaluation 360° des quatre systèmes demandait aux participants de décrire comment ils avaient vécu le leadership de Rita sur 21 éléments divisés en six sections :

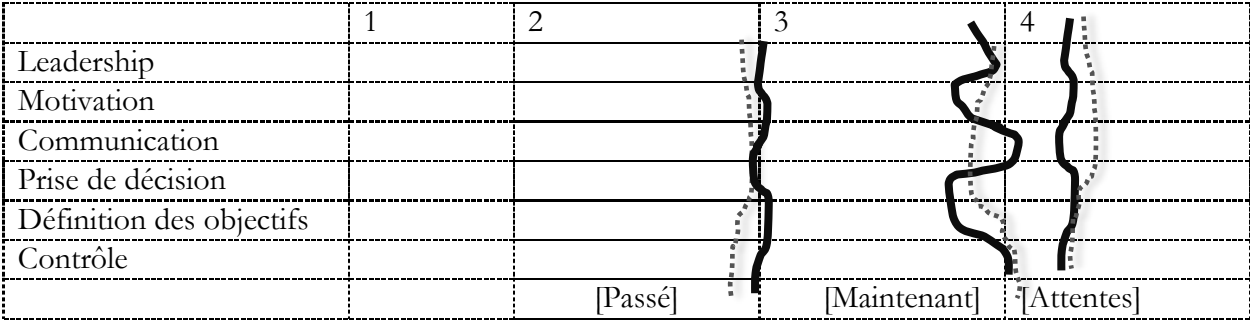
1. **Leadership.** Par exemple, à quel point Rita montre-t-elle sa confiance à ses employés ?
2. **Motivation.** Par exemple, Rita utilise-t-elle principalement la peur, les menaces, les punitions, les récompenses, la participation ou l'encouragement pour motiver son équipe ?
3. **Communication.** Par exemple, à quel point Rita est-elle proche des employés, amicale, sincère et franche ?
4. **Prise de décision.** Par exemple, Rita préfère-t-elle prendre des décisions sur une base individuelle ou en équipe ? Est-ce qu'elle encourage ou décourage le travail d'équipe ?
5. **Définition des objectifs.** Par exemple, Rita implique-t-elle l'équipe dans la définition des objectifs ?
6. **Contrôle.** Par exemple, qui est surtout impliqué dans la vérification et le contrôle du travail pour s'assurer qu'il se passe bien ?

Rita et les membres de son équipe ont répondu aux questions dans chacune de ces sections en plaçant la lettre P [passé] à l'endroit, sur une échelle de 20 points, qui représente comment les choses étaient il y a deux ans, un M [maintenant] qui reflète leur opinion sur la façon dont l'équipe est gérée à l'heure actuelle, et un A [attentes] à l'endroit qui indique comment ils souhaiteraient que l'équipe soit gérée à l'avenir. Ainsi, le processus d'évaluation a permis à Roxanne d'analyser le leadership de Rita à travers deux périodes [le passé et le présent] et déterminer les attentes de Rita et son équipe en matière de leadership pour le futur.

Grâce aux accompagnements passés, Roxanne a constaté que les équipes efficaces sont en synchronisation, c'est-à-dire que les membres de l'équipe et le leader ont généralement des opinions similaires sur la façon dont les choses fonctionnent dans l'équipe. Cela est particulièrement vrai avec la rétroaction 360° : il y a généralement beaucoup de chevauchements dans la façon dont le leader et les membres de l'équipe évaluent le leadership (avec quelques possibilités d'amélioration, bien sûr). Lorsque Roxanne a compilé et analysé les résultats, elle a constaté que c'était le cas pour les résultats de la rétroaction 360° de Rita.

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'évaluation du leadership de Rita [lignes pointillées] est très semblable à celle de son équipe [lignes continues] quant à son leadership. L'inventaire montre que Rita utilisait principalement un style de leadership qui se situe entre les systèmes 2 et 3 dans le passé et qui s'est déplacé de manière constante vers le système 3 (très près du système 4). C'est un accomplissement étonnant, d'autant plus que Rensis Likert a constaté que la plupart des leaders ont du mal à dépasser le système 2 ou 2,5. Le style de leadership souhaité par Rita et son équipe se trouve au système 4. Si le style souhaité par Rita est supérieur au style souhaité par son équipe, les deux styles sont assez semblables et, donc, ne présente pas de différences significatives. Cela suggère que l'équipe a besoin uniquement d'une mise au point, plutôt que d'une révision complète, afin de travailler plus efficacement.

Les résultats graphiques de Rita [organisés par zone d'évaluation]



Lignes continues : évaluation moyenne des membres de l'équipe ; lignes pointillées : évaluation de Rita

**Les défis de l'équipe d'Hélène**

Cela dit, Roxanne estimait que travailler avec l'équipe d'Hélène serait beaucoup plus difficile que travailler avec l'équipe de Rita. Les membres de l'équipe semblaient être en conflit les uns avec les autres, et Hélène avait renoncé à trouver une solution. Ils faisaient tous leurs propres affaires dans leur coin et communiquaient uniquement par courriel, et ce, très rarement. La seule personne de l'équipe qui parlait à tout le monde était la secrétaire, qui en avait assez d'agir comme intermédiaire. Hélène croyait qu'ils étaient tous des professionnels et qu'elle n'avait pas besoin de les « surveiller » ou bien de convoquer une réunion inutile. Malheureusement, leurs clients étaient malheureux et se plaignaient auprès du gestionnaire d'Hélène.

L'équipe a accepté, à contrecœur, de rencontrer Roxanne dans un centre de retraite situé près de collines et d'innombrables chemins de randonnée (donc loin du bureau). Roxanne devait planifier son intervention après avoir reçu les évaluations des quatre systèmes de Likert en provenance d'Hélène et des membres de son équipe. Roxanne calcula rapidement les résultats et fut découragée, mais pas surprise de ce qu'elle voyait.

<b>Les résultats numériques d'Hélène [organisés par zone d'évaluation]</b>						
	Équipe	Hélène	Équipe	Hélène	Équipe	Hélène
	Passé		Maintenant		Attentes	
Leadership	1,9	16	4,5	13,2	16,2	18,2
Motivation	9,9	14,4	8	11,4	18,6	19,8
Communication	7,8	13,8	8,33	12,6	17	20,2
Prise de décision	9,7	14,1	8,98	13,5	17,9	19,1
Définition des objectifs	11,2	16	7	16	18	18
Contrôle	10,1	17,5	9,6	18	17,6	17

**Systèmes de leadership  
Sommaire des résultats d'Hélène**

Tel que vu par :	Passé	Maintenant	Attentes	
Hélène	2,88	3,76	4,58	
Membres de l'équipe	1,26	1,48	4,35	
Différence [en chiffres]	1,62	2,28	0,23	
Différence [en %]	56,25	60,64	5,29	
Système 1 correspond aux scores de 1,0 à 1,99.				
Système 2 correspond aux scores de 2,00 à 2,99.				
Système 3 correspond aux scores de 3,0 à 3,99.				
Système 4 correspond aux scores de 4,0 à 4,99.				

Le problème flagrant était qu'Hélène et les membres de son équipe n'étaient pas sur la même longueur d'onde : Hélène avait une opinion beaucoup plus positive de son leadership que les membres de son équipe. Ces derniers avaient indiqué que le style de leadership passé et actuel d'Hélène faisait partie du système 1 [sans éléments appartenant aux autres systèmes]. Ceci est conforme à la découverte de Likert selon laquelle la plupart des réponses entrent dans un seul système de leadership (en raison de leur influence les uns sur les autres).

L'équipe d'Hélène a donc caractérisé son leadership comme un leadership de système 1 : Hélène prend les décisions et fournit des directives (sans implication ni consultation et avec beaucoup de coercition). Il y a très peu de communication vers le haut. La communication se fait principalement sur une base individuelle, et les décisions ne sont pas prises en équipe. Hélène établit des politiques générales et identifie des objectifs précis pour mettre en œuvre ces politiques (plutôt que de confier la prise de décision à son équipe en guise de consultation). Le rendement n'est pas fort : la satisfaction des clients est faible, et l'absentéisme est élevé. Les membres de l'équipe se sentent peu responsables de l'atteinte des objectifs de l'organisation. Tout ceci s'ajoute au manque de communication concernant les objectifs organisationnels.

En revanche, Hélène pensait qu'elle utilisait le style de leadership du système 2 auparavant et celui du système 3 actuellement. Ainsi, Hélène croit que les membres de son équipe se sentent assez libres de lui parler de leur travail (s'ils le veulent), que la peur et la punition ne sont pas utilisées comme motivatrices, que la prise de décision est quelque peu centralisée, mais également partagée, et que la résistance dissimulée aux objectifs n'existe pas. Est-ce qu'elle se trompe alors ? Peut-être. Dans le passé, Roxanne avait constaté que lorsque ces types de divergences entre l'autoévaluation du leader et les évaluations des membres de son équipe se produisent, cela signale la présence de problèmes significatifs dans l'équipe. Dans ces cas, le leader était généralement fermé aux opinions des membres de son équipe et ne savait pas qu'un problème existait. Malgré toutes ces divergences, Hélène et son équipe sont en accord sur un point : ils aimeraient que le leadership adopté soit celui du système 4, soit un style très différent de l'actuel. Roxanne sera-t-elle en mesure de les aider à se diriger dans cette direction, ou l'équipe implosera-t-elle ?

### Questions de réflexion

Nous vous invitons à réfléchir aux questions suivantes.

1. Pourquoi pourrait-il être difficile pour les leaders de recevoir des commentaires sur leur style de leadership ?
2. Comment Roxanne peut-elle aider Hélène à répondre aux commentaires de son équipe ?
3. Si vous étiez dans les chaussures de Roxanne, que feriez-vous pour aider l'équipe d'Hélène à trouver son style ?

Notez bien : L'exercice 8.1 est un exercice de réflexion pour les leaders participants. Ce n'est pas un questionnaire de mesure des systèmes de leadership participant de Rensis Likert.

Documents	
•	Co du
•	Int
•	Sav
•	Ret de

- Co
- du
- Int
- Sav
- Rec
- de