

# DEVENIR CHEF DE SES ANCIENS COLLEGUES



# LES NIVEAUX D'ANALYSE D'ARDOINO

---

Une situation problématique... Peut-être nous semble-t-il pouvoir expliquer cela rapidement... Et si cette explication spontanée n'était pas suffisante, pas complète ?... Et si nous élargissons notre manière d'analyser les situations sociales auxquelles nous sommes confrontés, dans lesquelles nous sommes impliqués ?

Jacques Ardoino, psychosociologue, estime que nous serions bien avisés de prendre en compte toute la complexité de la réalité. Et il distingue 5 niveaux d'intelligibilité, distincts et en même temps, en interaction.



## Premier niveau : l'individuel

On peut tout d'abord considérer chaque personne en se centrant sur ses caractéristiques individuelles. On privilégie ce niveau d'explication lorsqu'on qualifie quelqu'un de manipulateur, d'individualiste ou de pervers. On fait donc ici intervenir des traits de caractère, des profils de personnalité, des besoins, des motivations, des aptitudes, des attitudes... dont le siège est la personne considérée dans son individualité. Ces distinctions seront le plus souvent dichotomiques, manichéennes : c'est un « bon » ou « mauvais » employé.

De telles explications sont très fréquentes dans la vie quotidienne. On notera qu'elles consistent, le plus souvent, d'une part à situer l'origine des problèmes et donc aussi le lieu des solutions dans la nature de la personne ainsi désignée et d'autre part à disculper tant celui ou celle qui procède à une telle interprétation que plus largement le fonctionnement du « système » concerné.

## Deuxième niveau : le relationnel

Ce deuxième niveau concerne les relations interpersonnelles, « bilatérales » entre les personnes impliquées dans la situation que l'on ambitionne de comprendre. On privilégie ce niveau d'explication lorsque les éléments retenus prennent en compte l'état des relations entre deux collègues, leurs positions l'un par rapport à l'autre, l'amitié ou l'inimitié, l'histoire de cette relation, leur complicité ou leurs conflits, etc. On s'intéresse donc ici, non plus au profil individuel, mais aux modalités des interactions entre deux personnes.

## Troisième niveau : le groupal

On peut encore expliquer les phénomènes observés en se situant cette fois au niveau des phénomènes de groupe. On privilégie ce niveau d'explication lorsqu'on se centre par exemple sur la dynamique d'une réunion, sur l'ambiance au sein d'un service, d'une équipe de travail, ... Le groupe est ici abordé comme une entité dotée d'une dynamique propre. On parlera davantage de rôles, de fonctions, mais aussi de leadership, de sous-groupes... On peut ainsi y faire apparaître des régularités, des figures de régulation, des constantes relationnelles. Chacun doit ici composer avec plusieurs points de vue : de la médiation, de la négociation apparaissent. C'est bien le groupe lui-même qui apparaît alors comme le siège des processus observés.

## Quatrième niveau : l'organisationnel

D'un service à l'autre, il y a des invariants qui s'expliquent par le fait qu'ils se situent dans une même organisation, qui a ses conventions, ses tâches à accomplir, ses modes de répartition du personnel, ses modes de décision, etc. Sous cet angle, l'organisation peut être vue comme le siège de procédures plus systématiques, organisées dans la recherche d'une efficacité, orientées vers la poursuite de ses buts. A ce niveau, les individus singuliers semblent s'estomper au bénéfice de leurs rôles fonctionnels. On se préoccupe à ce niveau, de la structure de l'organisation en services ou départements, des processus de prise de décision, des relations de pouvoir entre acteurs, des flux, etc. La perspective qui consiste à privilégier le niveau organisationnel peut chercher à rendre compte des efforts de rationalité consciente (allocations des ressources, optimisation des flux, des processus, des structures de commandement...) mais aussi de la façon dont les acteurs s'en saisissent à des fins éventuellement différentes de la rationalité managériale. La question du changement est ici aussi une préoccupation majeure, qu'il s'agisse de l'encourager ou d'y résister.

## Cinquième niveau : l'institutionnel, le sociétal

On prend ici en compte des ensembles sociaux beaucoup plus vastes en situant cette fois, non plus au niveau d'une organisation particulière, mais au niveau plus englobant de la société dans laquelle elle s'inscrit. On quitte donc l'enveloppe étroite d'une organisation particulière, pour se préoccuper des rapports organisations/société, des modes d'édification de la législation sociale, du système de valeur attaché au travail, les usages, les modes, les croyances... On se situe ici au niveau des significations, des valeurs, des finalités...

Des groupes de pression, des partis politiques, des institutions étatiques et supra-étatiques élaborent des lois, des règles de fonctionnement. Ainsi, des manquements à ces cadres réglementaires ou des conflits dans l'organisation peuvent être sanctionnés et tranchés par les tribunaux de diverses juridictions. D'ailleurs, des acteurs du niveau organisationnel peuvent très bien relayer, au niveau institutionnel, des analyses et des revendications qui aboutiront à une modification de ces règles institutionnelles. A côté de ces règles formelles, d'autres règles plus informelles mais tout aussi prégnantes existent tout autant. Elles régissent les manières de se comporter, dans telle ou telle circonstance, voire de penser ou ressentir les événements. Il est ainsi possible de lire les rapports hiérarchiques dans l'organisation comme des manifestations des rapports entre classes sociales.

Source : Piroton, G. (n.d.). *Comprendre les réalités sociales : questions de niveaux*. Retrieved Juni 1, 2014 from <http://users.skynet.be/gerard.piroton/Textes-site-DW08/Ardoino-niveaux-intelligibilit%E9-sociale-GP-ligne.pdf>

# LES RÔLES DU MANAGER : LE MODELE DE QUINN<sup>1</sup>

En 1987, Robert E. Quinn a intégré les rôles managériaux dans un modèle dit « des valeurs concurrentielles », exposé ci-après. L'une des convictions de Quinn est que les managers, lorsqu'ils doivent définir leur rôle, sont fortement influencés par les différentes écoles du management. Au cours du siècle dernier, quatre grands courants de pensée ont influencé la manière de diriger et de structurer une organisation.

## Les origines

Au cours du siècle dernier, quatre grands courants de pensée ont influencé la manière de diriger et de structurer une organisation.

### Taylor et la finalité rationnelle

L'école classique du management, dont Frederick TAYLOR est l'auteur de référence, était fortement orientée sur l'analyse scientifique de processus et leur déclinaison en opérations élémentaires (l'organisation du travail à la chaîne). Dans ce paradigme, toutes les activités sont organisées dans le but d'obtenir une efficacité maximale.

Les organisations sont évaluées sur base de leur productivité et du bénéfice qu'elles réalisent, qui sont les objectifs finaux de toute organisation. Toutes les autres préoccupations sont subordonnées à ces deux buts. La tâche principale de la direction consiste en l'analyse rationnelle des processus, la précision des objectifs et la prise de décisions qui stimulent la productivité. Quinn appelle ce modèle d'organisation le modèle de la « finalité rationnelle ».

### Weber et Fayol : le processus interne

A la même époque, (dans les années 1920), Henri Fayol et Max Weber soulignent que toutes les activités au sein d'une organisation doivent être systématisées si on veut éviter le chaos. WEBER introduit la notion de bureaucratie, système qui garantit stabilité et continuité. Le rôle principal du manager dans une telle organisation consiste à veiller à ce que les procédures existantes soient suivies et à ce que les activités se déroulent de manière coordonnée. Le manager doit à tout moment et grâce à une bonne circulation de l'information, être au courant de ce qui se déroule dans l'organisation. Ce modèle est appelé le modèle du « processus interne ».

### Mayo et les relations humaines.

Dans les années 30, une expérience fut menée aux usines Western Electric à Hawthorne afin de déterminer les conditions qui permettraient d'augmenter encore la productivité

---

<sup>1</sup> Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

des ouvriers. MAYO et ROETHLISBERGER constatent qu'il n'y a pas que les facteurs extrinsèques qui jouent un rôle dans la motivation du personnel et la productivité. Le fait que le personnel se sente impliqué a un impact positif sur la performance (motivation intrinsèque). L'engagement, la cohésion et le moral constituent les fondements de ce modèle.

Le rôle du dirigeant est de donner au personnel l'impression qu'il est impliqué dans le fonctionnement de l'organisation, de susciter la participation, de résoudre les conflits et de rechercher le consensus. Ce courant de pensée deviendra célèbre dans l'histoire comme le modèle des « relations humaines ».

### **Le système ouvert (Morin, De Rosnay, ...)**

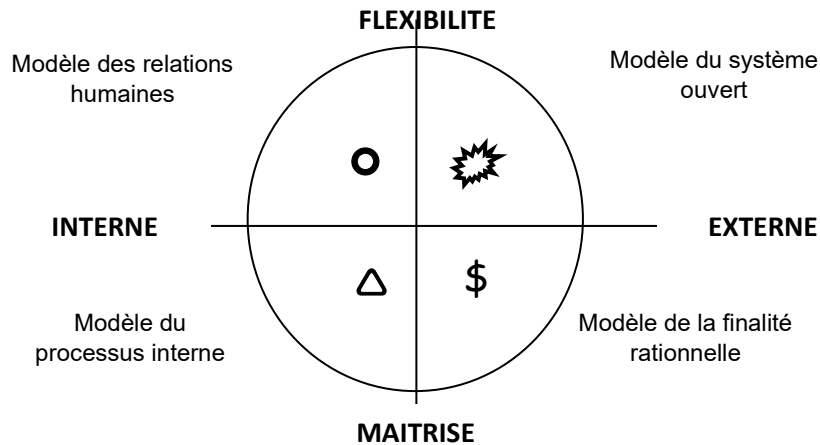
L'accélération du progrès technique, l'extension des marchés et la concurrence croissante ont donné lieu à l'émergence d'un nouveau paradigme dans les années 50. Une entreprise doit anticiper et s'adapter à des circonstances changeantes. Dès lors, la flexibilité et la capacité de réagir sont des paramètres importants.

Les activités principales du manager se situent dans les domaines suivants : harmonisation de la gestion et de l'environnement, solution créative des problèmes, introduction d'innovation et gestion du changement. Le modèle du « système ouvert » est né.

### **Le modèle des valeurs concurrentielles**

Cette théorie part du principe qu'aucune des quatre théories précédentes ne contient la vérité absolue et ne présente une réponse universelle à la question de savoir ce qu'est la gestion efficace.

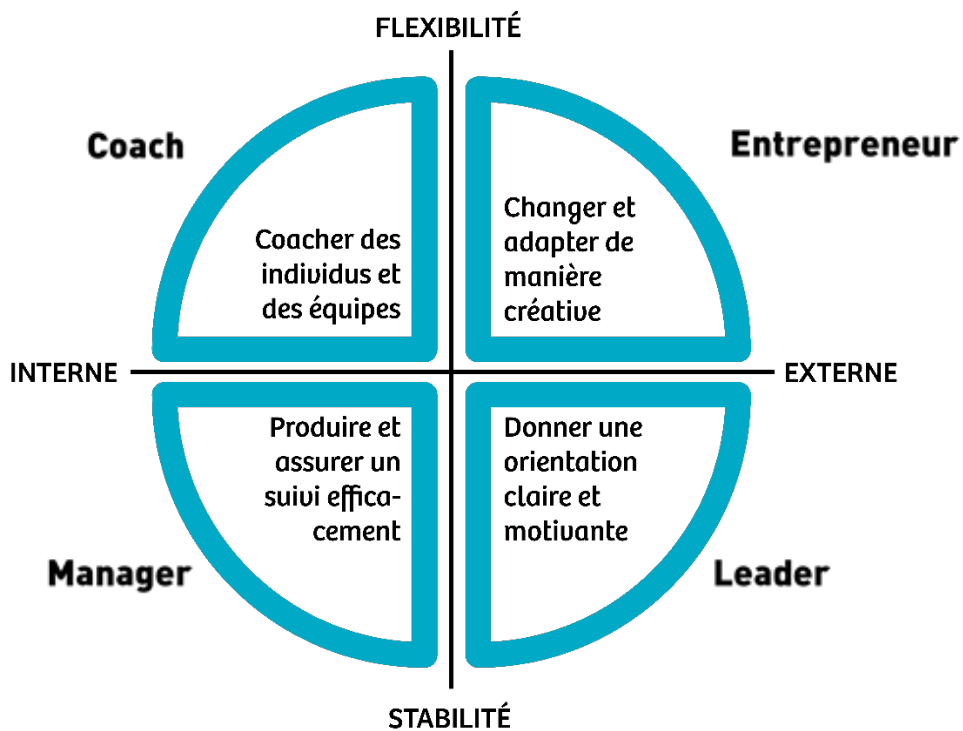
Le schéma qui suit s'efforce d'intégrer dans un seul cadre les quatre premiers paradigmes précités. L'axe vertical « flexibilité et contrôle » indique la mesure dans laquelle on estime que tout peut être décrit et prévu par un système de règles, ou qu'au contraire chaque situation est spécifique et doit être analysée comme telle. L'axe horizontal « Interne-Externe » indique la mesure dans laquelle on attache de l'importance à ce que l'organisation et son environnement correspondent. Les valeurs associées aux différents modèles sont opposées, ce qui explique le nom du modèle : le « modèle des valeurs concurrentielles ».



### Les rôles du manager

En se basant sur ces différents courants de pensée, QUINN distingue 8 rôles différents que les managers jouent dans l'organisation.

Pour permettre un transfert plus opérationnel et rester ainsi au plus près des courants identifiés, nous proposons de nous focaliser sur 4 pôles et, dès lors, 4 rôles :



## Le leader

Le leader oriente son organisation/service en développant une vision ainsi qu'en planifiant et en fixant les objectifs à atteindre. Il communique par ailleurs ces visions et objectifs de manière à susciter l'engagement et l'efficacité sans cependant générer pression et stress.

## Le manager

Le manager est informé du fonctionnement de son entité. Cela requiert un contrôle de son propre fonctionnement, du fonctionnement collectif et du fonctionnement organisationnel. Il dispose d'une bonne capacité d'analyse, peut retrouver rapidement l'information pertinente, a accès à des bilans et aperçus récapitulatifs.

Il veille une coordination maximale, au développement et à l'explicitation des tâches, en tenant compte de la complexité de celles-ci et de leur influence sur d'autres tâches.

## Le coach

Dans son rôle de coach, le manager stimule la participation de son personnel en développant le team building, en utilisant la prise de décision participative et en gérant les conflits interpersonnels entre collaborateurs.

Il est considéré comme une personne de contact, comme un exemple. Les principales aptitudes pour bien remplir ce rôle sont : avoir une bonne image de son propre comportement et de celui de ses collaborateurs, savoir communiquer efficacement avec les autres et être sensible au développement personnel de ses collaborateurs

## L'entrepreneur

Sorte d'entrepreneur en interne, il sait manier et gérer tant le changement planifié que le changement non planifié et est ouvert à ces deux types de changement.

Il joue par ailleurs le rôle d'intermédiaire entre son entité et son environnement immédiat. Il dispose donc d'un réseau, tient compte des relations de pouvoir et de dépendance, applique différentes stratégies d'influence, occupe une position de négociation favorable vis-à-vis de son environnement. Il est capable de communiquer ses idées de manière efficace et persuasive.



## Les rôles du manager (Quinn) :

### QUESTIONNAIRE D'AUTO-PERCEPTION

---

Les propositions ci-dessous décrivent des pratiques de management, des actions ou des attitudes par lesquelles un manager peut exercer son rôle.

Indiquez la fréquence avec laquelle vous mettez en œuvre ces différentes pratiques en mettant une croix dans les colonnes 1 à 4, 1 signifiant « presque jamais », 2 « rarement », 3 « souvent », et 4 « presque toujours ».

En tant que responsable dans votre entité :

		1	2	3	4
1	Vous apportez des idées novatrices				
2	Vous exercez de l'influence sur vos autorités				
3	Vous exprimez de manière claire la nécessité pour votre entité d'atteindre les objectifs qui lui sont impartis.				
4	Vous vous efforcez de rendre plus clairs les objectifs de votre entité				
5	Vous recherchez l'innovation et les améliorations potentielles				
6	Vous exprimez de manière très claire le rôle de votre entité				
7	Vous contrôlez rigoureusement les aspects logistiques				
8	Vous vous tenez informé de ce qui se passe dans votre entité				
9	Vous recherchez des solutions mutuellement acceptables en cas de conflit ouvert				
10	Vous êtes à l'écoute des problèmes privés de vos collaborateurs				
11	Vous veillez à une bonne organisation et à une forte coordination de l'entité				
12	Vous veillez à ce que des discussions ouvertes se déroulent lorsque des points de vue divergents s'expriment au sein de l'entité				
13	Vous stimulez votre entité pour atteindre des objectifs				
14	Vous mettez en évidence les divergences fondamentales entre les membres de l'entité pour contribuer ensuite à leur résolution				
15	Vous veillez à ce que vos collaborateurs respectent les règles				
16	Vous traitez chaque collaborateur avec tact et attention				
17	Vous expérimentez de nouveaux concepts et procédures				
18	Vous vous montrez attentionné et concerné dans vos contacts avec vos collaborateurs				

19	Vous essayez de développer les qualités techniques du groupe dans lequel vous travaillez				
20	Vous défendez les intérêts de votre entité auprès de personnes exerçant de plus hautes fonctions que la vôtre				
21	Vous favorisez la participation à la prise de décision dans votre unité				
22	Vous comparez les PV, les rapports, etc. afin d'y rechercher les contradictions.				
23	Vous résolvez les problèmes d'horaire au sein de votre entité				
24	Vous veillez à ce que votre entité atteigne ses objectifs				
25	Vous résolvez les problèmes de façon créative et claire.				
26	Vous veillez à anticiper les problèmes liés à l'incessant flux de travail afin d'éviter des situations de crise				
27	Vous contrôlez les fautes et les erreurs				
28	Vous vendez de façon convaincante des idées nouvelles à vos supérieurs				
29	Vous veillez à ce que votre entité atteigne les objectifs fixés dans les délais impartis.				
30	Vous stimulez l'obtention du consensus dans votre entité				
31	Vous fixez de façon claire les priorités de l'entité et la direction à suivre				
32	Vous montrez-vous attentif au bien-être de vos subordonnés				
33	Vous maintenez de façon conséquente et systématique l'entité orientée vers les résultats à atteindre				
34	Vous exercez une influence sur les décisions prises aux échelons supérieurs				
35	Vous précisez régulièrement les objectifs de l'unité				
36	Vous créez un climat d'ordre et de consensus dans votre entité				
37	Vous disposez d'un « carnet d'adresses » vous permettant d'identifier les contacts extérieurs pertinents				
38	Vous veillez à créer un climat favorable à la gestion des conflits				
39	Vous participez, voire organisez, des rencontres avec vos pairs (collègues d'autres services, entités,... ayant le même type de fonction que vous)				
40	En cas de besoin, vous recadrez vos collaborateurs				

<b>Interne</b>		<b>Flexible</b>						<b>Externe</b>			
		9 :	18 :			1 :	25 :				
		10 :	21 :			2 :	28 :				
		12 :	30 :			5 :	34 :				
		14 :	32 :			17 :	37 :				
		16 :	38 :			20 :	39 :				
		Total : ...					Total : ...				
					<b>Coach</b>	<b>Entrepreneur</b>					
					<b>Manager</b>	<b>Leader</b>					
		7 :	23 :			3 :	24 :				
8 :	26 :			4 :	29 :						
11 :	27 :			6 :	31 :						
15 :	36 :			13 :	33 :						
22 :	40 :			19 :	35 :						
Total : ...					Total : ...						
		<b>Stable</b>									

## Les rôles du manager : hétéro-perception

Les propositions ci-dessous décrivent des pratiques de management, des actions ou des attitudes par lesquelles un manager (un chef, un responsable, ...) peut exercer son rôle.

Indiquez la fréquence avec laquelle vous estimez que « ..... » met en œuvre ces différentes pratiques en mettant une croix dans les colonnes 1 à 4, 1 signifiant « presque jamais », 2 « rarement », 3 « souvent », et 4 « presque toujours ». Si vous ne disposez pas des informations vous permettant de vous positionner, optez pour la colonne « ? ».

En tant que responsable dans son entité, « ..... »...:

		1	2	3	4	?
1	apporte des idées novatrices					
2	exerce de l'influence sur ses autorités					
3	exprime de manière claire la nécessité pour son entité d'atteindre les objectifs qui lui sont impartis.					
4	s'efforce de rendre plus clairs les objectifs de son entité					
5	recherche l'innovation et les améliorations potentielles					
6	exprime de manière très claire le rôle de son entité					
7	contrôle rigoureusement les aspects logistiques					
8	se tient informé de ce qui se passe dans son entité					
9	recherche des solutions mutuellement acceptables en cas de conflit ouvert					
10	est à l'écoute des problèmes privés de ses collaborateurs					
11	veille à une bonne organisation et à une forte coordination de son entité					
12	veille à ce que des discussions ouvertes se déroulent lorsque des points de vue divergents s'expriment au sein de son entité					
13	stimule son entité pour atteindre des objectifs					
14	met en évidence les divergences fondamentales entre les membres de son entité pour contribuer ensuite à leur résolution					

15	veille à ce que ses collaborateurs respectent les règles					
16	traite chaque collaborateur avec tact et attention					
17	expérimente de nouveaux concepts et procédures					
18	se montre attentionné et concerné dans ses contacts avec ses collaborateurs					
19	essaye de développer les qualités techniques de son équipe					
20	défend les intérêts de son entité auprès de personnes exerçant de plus hautes fonctions que la sienne					
21	favorise la participation à la prise de décision dans son entité					
22	compare les PV, les rapports, etc. afin d'y rechercher les contradictions.					
23	résout les problèmes d'horaire au sein de son entité					
24	veille à ce que son entité atteigne ses objectifs					
25	résout les problèmes de façon créative et claire.					
26	veille à anticiper les problèmes liés à l'incessant flux de travail afin d'éviter des situations de crise					
27	contrôle les fautes et les erreurs					
28	« vend » de façon convaincante des idées nouvelles à ses supérieurs					
29	veille à ce que son entité atteigne les objectifs fixés dans les délais impartis.					
30	stimule l'obtention du consensus dans son entité					
31	fixe de façon claire les priorités de son entité et la direction à suivre					
32	se montre attentif au bien-être de ses subordonnés					
33	maintient de façon conséquente et systématique son entité orientée vers les résultats à atteindre					
34	exerce une influence sur les décisions prises aux échelons supérieurs					
35	précise régulièrement les objectifs de son unité					
36	crée un climat d'ordre et de consensus dans son entité					

37	dispose d'un « carnet d'adresses » lui permettant d'identifier les contacts extérieurs pertinents					
38	veille à créer un climat favorable à la gestion des conflits					
39	participe, voire organise, des rencontres avec ses pairs (collègues d'autres services, entités,... ayant le même type de fonction que vous)					
40	en cas de besoin, recadre ses collaborateurs					

# LE LEADERSHIP SITUATIONNEL II (Ken Blanchard)

---

## Les styles de bases du leadership

Si on observe les comportements de leaders dans différentes situations, on y constate la présence systématique de deux types de composants :

- Des composants orientés vers la tâche :

Ce sont ceux qui concernent le travail lui-même comme la méthode de travail, le planning, les moyens nécessaires, ...

- Des composants orientés vers la relation :

Ils permettent de promouvoir la relation entre le leader et son collaborateur ; il s'agit par exemple de situer le travail demandé dans un contexte plus large, d'encourager, d'être à l'écoute des difficultés rencontrées, ...

Toute manifestation de leadership pourra en fait être analysée comme une combinaison de ces deux dimensions :

- Diriger (comportements orientés vers la tâche)
- Soutenir (comportements orientés vers la relation)

**La composante « Diriger »** reflète la mesure dans laquelle le leader se charge de spécifier les obligations et responsabilités d'un collaborateur ou d'un groupe de collaborateur :

- Définir les buts et les objectifs- définir en détails ce qu'est l'objectif ou le travail, préciser à quoi ressemble un bon travail et comment sera suivie la performance ;
- Planifier et organiser le travail – organiser les moyens, planifier l'action et développer une stratégie pour que le collaborateur développe son expérience ;
- Identifier les priorités d'un travail – dire au collaborateur ce qui est important ;
- Clarifier les rôles – trouver quelles parts respectives le manager et le collaborateur auront dans l'accomplissement de l'objectif et comment les décisions seront prises ;
- Etablir les délais ;
- Déterminer les méthodes d'évaluation et de vérification du travail – fournir fréquemment du feed-back sur les résultats ;
- Apprendre au collaborateur comment effectuer une tâche spécifique ;
- Superviser de près les progrès ;
- ...

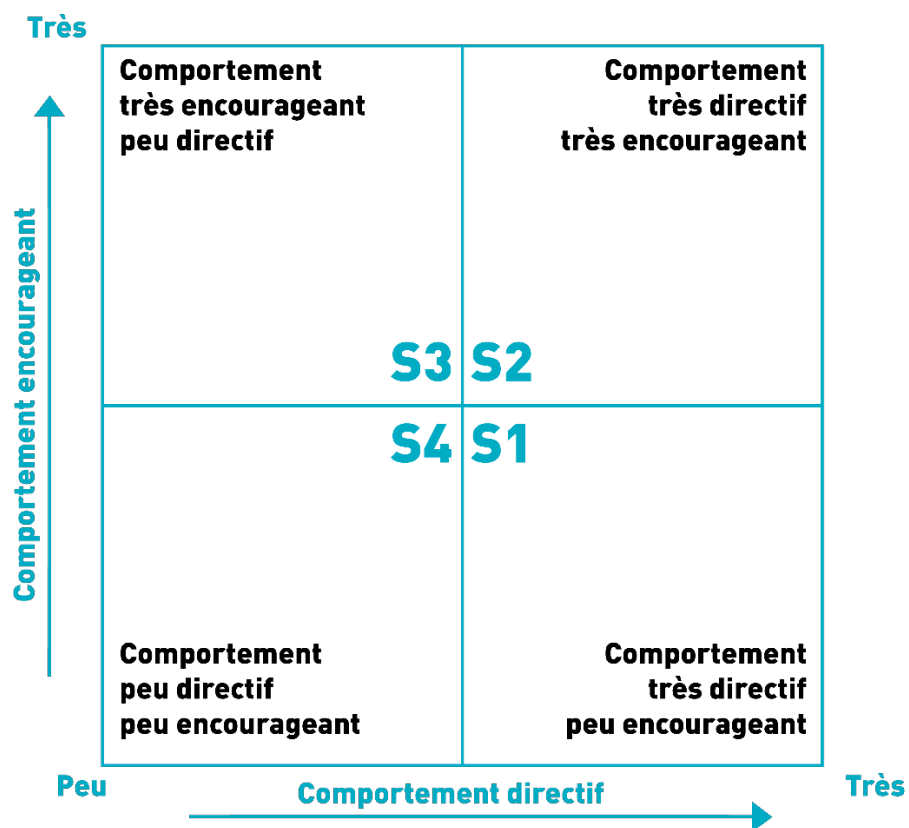
**La composante « Soutenir »** représente la mesure dans laquelle le leader entretient une communication bilatérale et rencontre/tient compte des propositions et desideratas de chacun de ses collaborateurs :

- Être à l'écoute des problèmes rencontrés par ses collaborateurs ;
- Demander des suggestions ou des informations relatives au travail ;
- Encourager, rassurer et féliciter un collaborateur/l'équipe
- Informer sur la politique de l'organisation ;
- Divulguer de l'information sur soi ;
- Se montrer compréhensif ;
- Témoigner de l'attention ;
- Exprimer de la reconnaissance ;
- Contribuer à la résolution de conflits ;
- Promouvoir la participation ;
- Veiller à l'ambiance au sein du service ;
- Expliquer le pourquoi ;
- Encourager la résolution autonome des problèmes ;
- Encourager le travail d'équipe ;
- Impliquer le collaborateur dans le processus de prise de décision en demandant des suggestions ou des données ;
- ...

Pour l'approche situationnelle, l'exercice du leadership inclut donc toujours une combinaison des composantes précitées.



Graphiquement, cela donne :



## Les styles de leadership

Il y a quatre styles de leadership qui correspondent à quatre combinaisons différentes de comportements directifs et encourageants.

### Style 1 : Diriger

Très directif / peu encourageant.

Le chef qui utilise ce style se profile évidemment comme « très directif ». Il exprime de manière claire ce qui doit être fait, quand et comment. Le style 1 correspond en fait largement à une communication unilatérale par laquelle le chef dirige pour ainsi dire sans solliciter ni participation et ni feedback.

L'accent est mis sur le fait de donner des instructions, de diriger, de poser les bases, de fixer des accords clairs (en termes de quoi, quand, comment), d'enseigner des procédures, ... Cela implique également que les prestations doivent être suivies de près.

- Le leader reconnaît l'enthousiasme du collaborateur.
- Il reconnaît les expertises transférables et les progrès encore à réaliser.
- Il détermine l'emploi du temps et les délais pour le travail à accomplir.
- Il clarifie le rôle que chacun doit remplir pour l'accomplissement de la tâche et établit des méthodes pour évaluer les performances.
- Il développe un plan d'apprentissage pour le collaborateur.

Il se charge d'établir un plan d'action.

- Il prend la plupart des décisions concernant le quoi, quand et avec qui.
- Il établit une direction et des instructions claires.
- Il se charge de la résolution des problèmes.
- Il réalise un suivi fréquent et donne régulièrement du feed-back.

### Style 2 : Entraîner

Très directif / très encourageant.

Un leader utilisant un style de leadership « entraîner » - S 2 manifeste lui aussi fréquemment des comportements directifs. Il indique d'abord et avant tout ce qui doit être fait. Il va également fournir des explications et offrir l'opportunité au collaborateur de poser des questions et de demander des éclaircissements. Le chef anticipe le résultat souhaité et indique la voie à suivre pour y parvenir ... en se souciant cependant du processus d'apprentissage du collaborateur, apprentissage qu'il stimule.



[www.evoluo.be](http://www.evoluo.be)  
[info@evoluo.be](mailto:info@evoluo.be)



Le style S2 « entraîner » implique un suivi très proche du collaborateur et de la manière dont ses performances évoluent... de manière à pouvoir, le cas échéant, réorienter le collaborateur en lui donnant du feedback.

- Le leader identifie et analyse le problème et détermine les priorités.
- Il développe un plan d'action pour résoudre le problème et en discute avec son collaborateur.
- Il explique ses décisions à son collaborateur et lui demande son avis. La communication est bilatérale.
- Le leader encourage les initiatives et les soutient.
- Le leader prend la décision finale quant à la manière de procéder et au choix des solutions, non sans avoir suscité l'expression des et écouté les avis, idées et sentiments du collaborateur.
- Il continue de faire un suivi fréquent et donne régulièrement du feed-back
- Il évalue le travail du collaborateur

### Style 3 : Epauler

Très encourageant / peu directif

Le leader qui emploie ce style ne donne qu'un minimum de directives. Une fois que le résultat est défini, il laisse une large liberté au collaborateur pour l'atteindre. Il accorde par contre beaucoup d'attention à encourager, à stimuler, à confirmer son collaborateur. Il suscite le questionnement, promeut la concertation et stimule le collaborateur dans la recherche d'un bon processus de travail.

Finalement, la capacité d'écoute du leader lui est ici plus déterminante que sa capacité à parler.

- Le leader implique le collaborateur dans la résolution de problèmes et la détermination d'objectifs.
- Il demande au collaborateur comment la tâche pourrait être exécutée ou comment le problème pourrait être résolu.
- Il soutient le collaborateur et lui apporte encouragements, moyens et, si nécessaire, idées et avis.
- Leader et collaborateur partagent la responsabilité de la résolution d'un problème ou de la prise de décision.
- Le rôle du leader consiste à écouter attentivement et à faciliter la résolution des problèmes et la prise de décisions par le collaborateur.

- Le leader et le collaborateur coopèrent et évaluent ensemble le travail qui a été effectué.

### Style 4 : déléguer

Peu encourageant / peu directif

C'est le style qui vise à accorder le plus d'autonomie possible au collaborateur. Il est pour cela nécessaire d'avoir convenu d'accords clairs relatifs aux résultats à atteindre.

Une fois ces accords passés, le rôle du leader consiste à laisser suffisamment d'espace au collaborateur pour que celui-ci puisse travailler de manière autonome. Il va cependant de soi que le leader doit être disponible quand cela s'avère nécessaire.

- Le leader et le collaborateur identifient le(s) problème(s) et définissent les objectifs ensemble.
- Le leader donne au collaborateur la possibilité de concevoir lui-même le plan d'action et donne au collaborateur la possibilité de décider lui-même le « comment », le « quoi », le « quand » et avec qui il va résoudre le problème.
- Le leader accepte les décisions de son collaborateur et ne contrôle les prestations de celui-ci que sporadiquement.
- Le leader laisse le collaborateur décider et prendre des responsabilités.
- Le leader accorde sa pleine et entière confiance au collaborateur.

### Les niveaux de développement

Le style de leadership parfait et universel n'existe pas !

Différentes recherches ont montré que chaque style de leadership pouvait tantôt livrer de bons résultats, tantôt de mauvais.

Le style de leadership adapté est différent selon la situation. Autrement dit, c'est la situation qui détermine le style de leadership à appliquer.

Mais qu'entendons-nous par situation ?

Nombre de variables sont susceptibles d'influencer le style de leadership :

- La personnalité du chef ;
- Le type de collaborateur ;
- Le contexte au sein duquel le leader doit exercer son leadership ;
- L'organisation au sein de laquelle il opère ;
- Le moment ;

- Les collègues du chef et du subordonné.

Parmi ces variables situationnelles, le collaborateur représente bien entendu un élément crucial. Pour décrire le collaborateur, on parlera de son « niveau de développement ».

Le niveau de développement est constitué de deux dimensions :

- L'engagement du collaborateur ;
  - Son enthousiasme au travail ;
  - Sa confiance en lui ;
  - Sa capacité à entreprendre, à se mettre au travail ;
  - Sa motivation.
- La compétence du collaborateur.
  - Ses connaissances et compétences ;
  - Sa formation, son parcours ;
  - Son expérience.

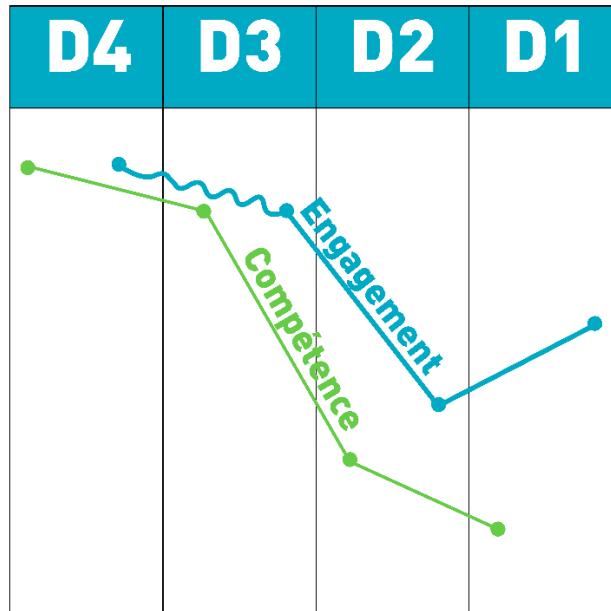
Le niveau de développement de chaque individu est différent et il est très possible qu'un individu possède un niveau de développement différent dans les différentes tâches qui lui incombent.

Tout collaborateur peut ainsi avoir un niveau de développement suffisant pour certaines tâches et, simultanément, un niveau de développement insuffisant pour d'autres.

En général, les performances des collaborateurs connaissent une évolution dans le temps, de manière très globale ou dans un domaine bien particulier.

Pour déterminer le niveau de développement d'un collaborateur (autrement dit la mesure dans laquelle il est "compétent" et "engagé"), vous devrez, en tant que chef, l'observer d'une manière qui soit la plus objective possible et faire la preuve de vos qualités de communicateur (particulièrement votre capacité d'écoute active).

Globalement nous identifions différentes combinaisons selon que les niveaux d'engagement et de compétence soient respectivement élevés ou faibles. Ces différentes combinaisons (quatre au total) permettent de classer les collaborateurs en fonction de différents niveaux de développement.



### Niveau de développement 1 (le débutant enthousiaste).

#### COMPETENCE FAIBLE MAIS ENGAGEMENT ELEVE

Le collaborateur n'est pas suffisamment capable, il ne possède pas la connaissance suffisante pour réaliser son travail mais témoigne par contre de beaucoup de motivation, d'un grand enthousiasme.

Pensez à la situation typique d'un débutant. Une nouvelle mission peut représenter un défi et l'enthousiasme est dès lors élevé. Mais en pareille situation, on veut généralement faire plus que ce dont on est capable.

### Niveau de développement 2 (l'élève désabusé)

#### COMPETENCE FAIBLE A MODEREE ET ENGAGEMENT FAIBLE

Un collaborateur en D 2 a normalement développé quelques capacités en relation avec l'objectif ou la tâche, mais est souvent frustré et démotivé suite à des attentes non réalisées ou suite au constat que ses compétences sont encore insuffisantes face au niveau exigé par la tâche ou encore parce qu'une certaine routine s'installe. La baisse de l'engagement est normale mais évoluera rapidement grâce au style de leadership approprié.

Cette situation peut par exemple se présenter lorsqu'une certaine forme de désillusion succède à l'enthousiasme des débuts, quand on prend conscience que le travail ne présente pas que des bons côtés.

### Niveau de développement 3 (Le sceptique)

#### COMPETENCE MODEREE A ELEVEE ET ENGAGEMENT VARIABLE

Un collaborateur en D 3 dispose des compétences lui permettant de mener sa mission à bien mais il n'est pas motivé ou est peu enclin à se mettre au travail.

S'il s'agit parfois de l'expression d'un manque de confiance en soi, il peut aussi s'agir de mauvaise volonté, d'un manque de motivation.

### Niveau de développement 4 (Le professionnel motivé)

#### COMPETENCE ET ENGAGEMENT ELEVES

Le collaborateur dispose à la fois des capacités et de la motivation pour réaliser sa mission.

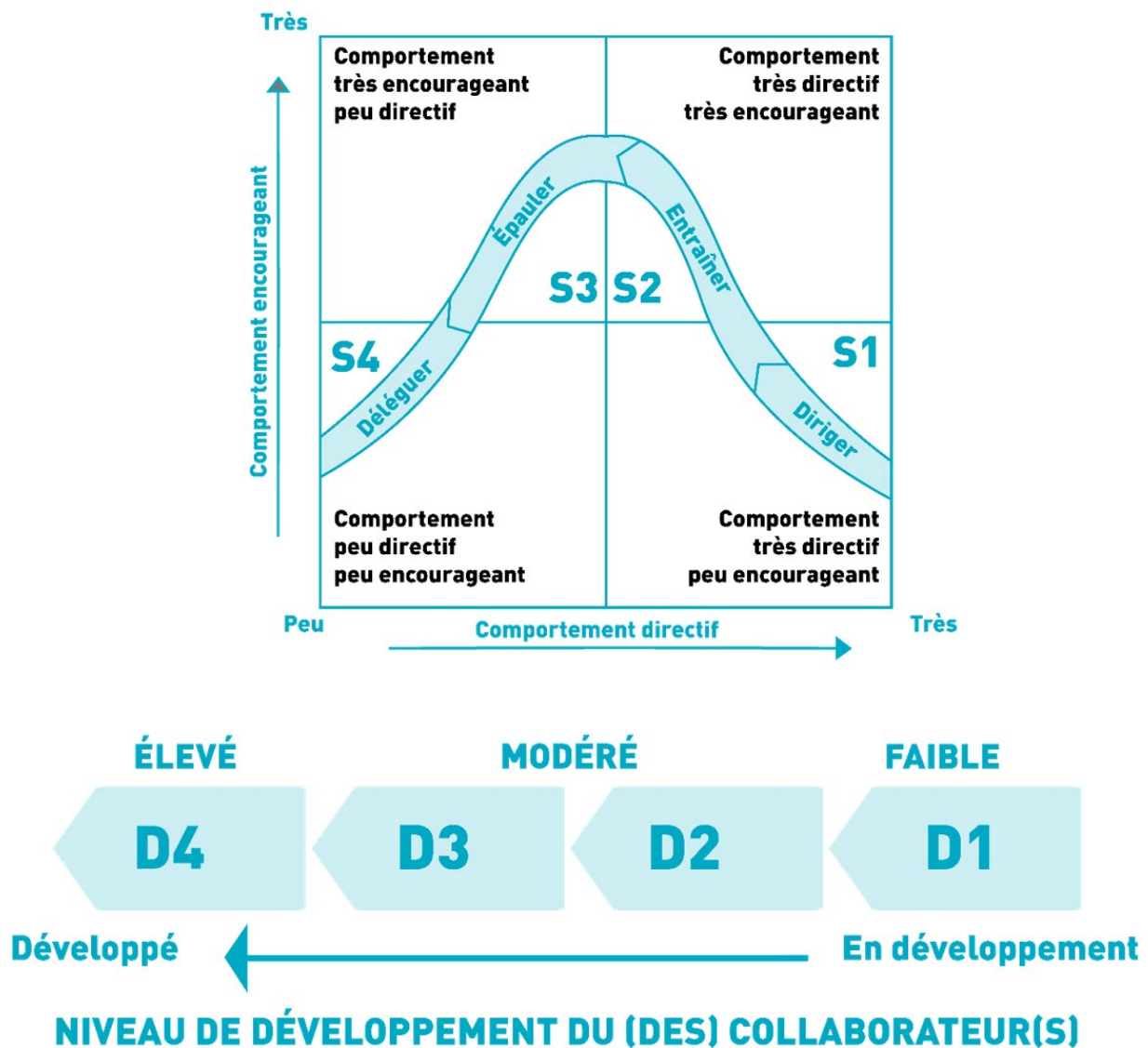


## Correspondance du style et du niveau de développement

Le modèle du leadership situationnel repose sur l'interrelation entre le niveau de développement du collaborateur lors de la réalisation d'une tâche donnée et le style de leadership que le leader utilise.

L'efficacité consiste à adopter le style adapté au niveau de développement du collaborateur.

Cela donne le schéma suivant :



# GOLDEN CIRCLE : POURQUOI ? COMMENT ? QUOI ?

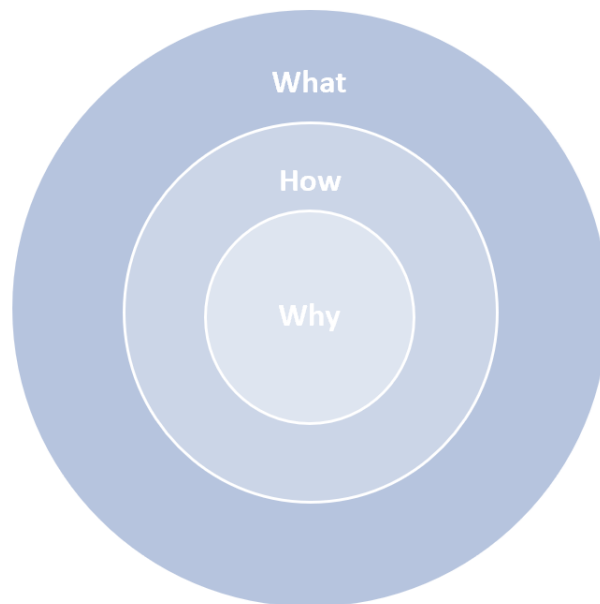
Simon Sinek est l'auteur de « Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action » (2009). Auteur et conférencier à succès (Ted Talk « start with why », « why leaders eat last », « first why then trust », « if you don't understand people, you don't understand business »), il a créé un concept qu'il qualifie de Golden Circle : le cercle d'or. Un concept extrêmement simple auquel il nous semble primordial que tout leader, tout dirigeant réfléchisse quelle que soit la taille de son équipe.

Selon Simon SINEK, avant de se demander ce que nous faisons et comment nous le faisons, il y a lieu de s'interroger sur le « pourquoi ». Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? Pourquoi cette organisation/ce service ? Qu'apporte-t-il ? Quelle est sa valeur ajoutée ?

Il nous invite alors à communiquer tant en interne qu'en externe d'abord sur ce « pourquoi » avant de communiquer le « comment » et le « quoi ». Il s'agit donc de communiquer sur ses valeurs, sur sa vision du monde et de l'humain avant de communiquer sur le produit ou le service et la manière dont ils contribuent à réaliser cette valeur.

C'est ce « pourquoi » qui est selon lui de nature à mobiliser et à fidéliser tant les « clients » que les collègues et collaborateurs.

Le Golden Circle de Simon SINEK se présente ainsi :



Si toutes les organisations (et leurs dirigeants) savent ce qu'elles font, si beaucoup savent comment elles le font, plus rares sont celles qui savent ... et font savoir pourquoi. C'est pourtant ce pourquoi qui donne du sens, c'est ce pourquoi qui fait naître le sentiment d'appartenir à une « communauté ». Les transformations, les réorganisations, les changements permanents modifient constamment les outils, les métiers, les équipes, les méthodes. Des valeurs et une « mission » fondées sur le pourquoi participent à la restauration d'un sentiment de stabilité.

Un exemple ? Apple. Que dit Apple à ses clients ? Nous fabriquons des ordinateurs performants ? (What ?) Non ! Nous veillons à ce qu'ils soient jolis et que leur utilisation soit conviviale ? (How ?) Non !

Non, quand Apple revient sur le devant de la scène juste après le retour de Steve Jobs, il réalise une campagne publicitaire dont le slogan est « think different ». La vidéo de la campagne ne montre aucun produit d'Apple. Juste des créateurs connus et ce qu'ils produisent grâce aux produits Apple. Le message d'Apple ? Dans tout ce que nous faisons, nous défions le statu quo. Nous croyons en ce que nous faisons et en une manière de penser différente. Viennent ensuite le comment et le quoi.

Il nous semble toutefois indispensable, simultanément à la question du « pourquoi », de se poser la question du « who », du « qui ». Qui sommes-nous ? Tant individuellement que collectivement. Quelles sont nos valeurs, en tant qu'individu, en tant que chef, en tant qu'organisation ? Comment se traduisent-elles dans nos comportements vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos clients ?

Nous sommes donc tentés de vous proposer une version « enrichie » du modèle de Simon Sinek :



[www.evoluo.be](http://www.evoluo.be)  
[info@evoluo.be](mailto:info@evoluo.be)





[www.evoluo.be](http://www.evoluo.be)  
[info@evoluo.be](mailto:info@evoluo.be)



# MOTIVATION ET THEORIE DES BESOINS DE McCLELLAND

---

**McClelland** distingue trois types de besoins :

- Le **besoin d'accomplissement**. C'est le désir de mieux faire les choses ou de les faire plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches plus complexes ;  
  
Le succès est important. Mais réussir des tâches trop simples ne sera pas valorisant et en cas de réussite de tâches estimées trop difficiles, c'est la chance qui sera jugée responsable.
- Le **besoin d'affiliation**. C'est le désir d'établir des relations amicales et chaleureuses, et de les entretenir ; la coopération est préférée à la compétition.
- Le **besoin de pouvoir**. C'est le désir de dominer les autres, d'influencer leur comportement, d'avoir autorité sur eux. L'objectif peut être le bénéfice personnel ou l'atteinte des objectifs de l'organisation

Selon la théorie de McClelland, ces besoins s'acquièrent avec le temps et l'expérience. Ce sont eux qui motivent la personne et l'on peut relier chacun à une préférence que la personne manifeste face au travail (tableau 1). Si le leader discerne la présence de ces trois besoins chez lui et chez les autres, il peut alors créer un climat de travail propre à satisfaire chaque profil de besoins. Il devient également possible de connaître les besoins à cultiver pour réussir dans tel ou tel type d'emploi. Ainsi, McClelland a voulu déterminer les besoins qu'on doit ressentir pour être un « chef » efficace. Il est arrivé à la conclusion que, pour occuper fructueusement les échelons supérieurs d'une organisation, on doit éprouver à un niveau moyen ou élevé le besoin de pouvoir et, à un moindre degré, le besoin d'affiliation. En effet, un besoin de pouvoir élevé pousse le responsable à influencer les autres et à orienter leur conduite, tandis qu'un besoin d'affiliation faible lui permet de prendre des décisions difficiles, sans se préoccuper outre mesure du jugement des autres.

Tableau 1 : Préférences professionnelles liées à la prédominance d'un des trois besoins

Besoin dominant	Préférences professionnelles	Exemples
Besoin d'accomplissement	Responsabilités personnelles Objectifs stimulants mais réalistes Feed-back sur le rendement	Vendeur à qui l'on propose des objectifs stimulants, assortis de primes de rendement
Besoin d'affiliation	Relations interpersonnelles Possibilités de communiquer	Préposé au service à la clientèle ; membre d'une unité de travail soumise à une prime de rendement collectif
Besoin de pouvoir	Influence sur les autres Attention Reconnaissance	Employé exerçant des responsabilités de supervision ; président d'un groupe de travail ou d'un comité

Source : McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New York : The Free Press

# THEORIE DE L'AUTODETERMINATION – DECI ET RYAN

---

En 1971, Deci montrait que la persistance des individus, durant une période de libre choix, est moins importante pour les sujets récompensés que pour ceux qui ne le sont pas. Ce résultat, contre-intuitif pour l'époque, montrait pour la première fois chez l'homme de façon expérimentale que la récompense n'est pas un facteur motivant dans tous les cas de figures.

Depuis les années 70, Deci (1975, 1980) et Ryan (Deci & Ryan, 1985, 2000, 2002) ont proposé différentes formulations et reformulations théoriques qui ont permis de conceptualiser ce résultat et donne lieu à une volumineuse littérature afférente produite aux cours des trois dernières décennies. La dernière formulation en date (Deci & Ryan, 2002) repose, selon les propos des auteurs, sur ce qu'ils appellent des « mini-théories » : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'intégration organismique, la théorie de l'orientation causale et celle des besoins de bases.

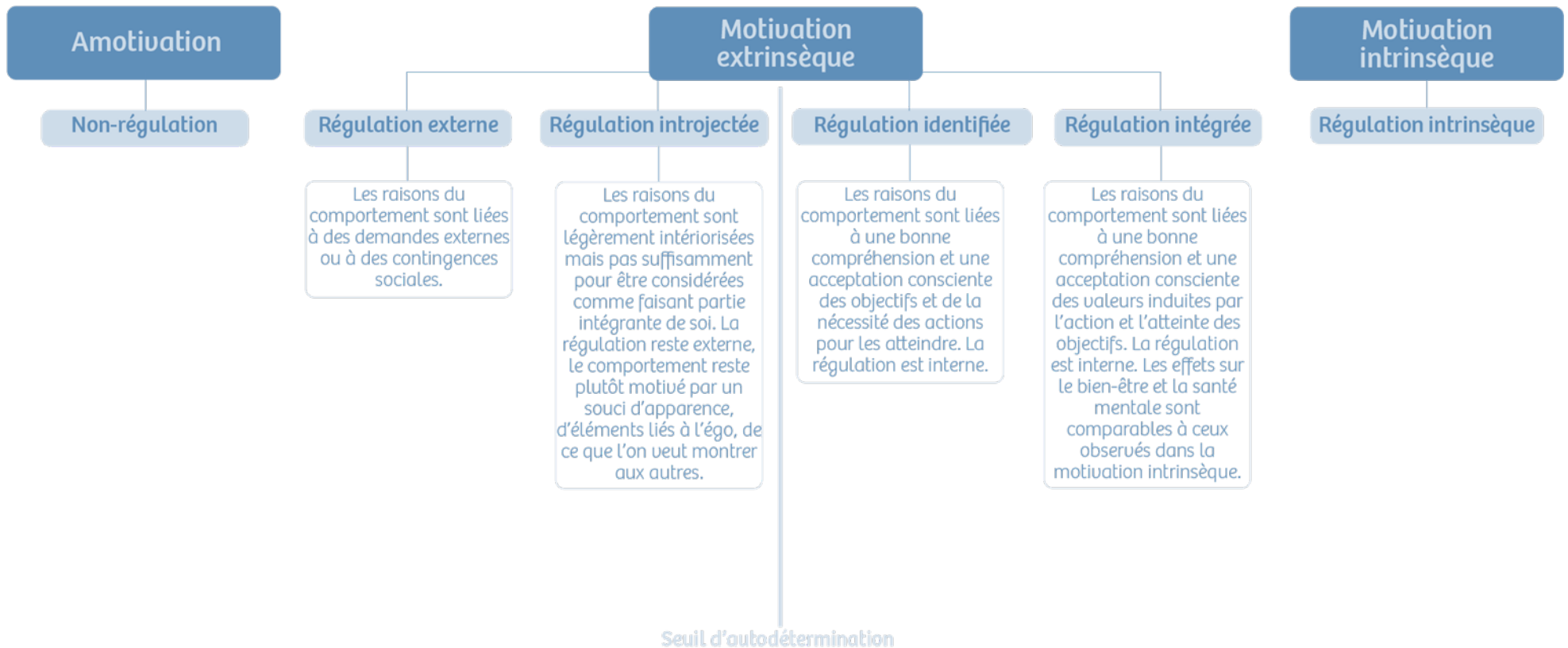
Deci & Ryan (2002) postulent l'existence de trois besoins psychologiques basiques qui, dans le cadre d'un environnement favorable à leur épanouissement, permettent à l'individu d'atteindre un optimal à la fois en termes d'expérience comportementale, de développement personnel et d'expérience dans des situations spécifiques.

Le **besoin de compétence** fait référence à la sensation que peut éprouver l'individu lorsqu'il interagit efficacement avec son environnement et lorsqu'il a l'occasion d'utiliser ses capacités. Une conception similaire se retrouve dans la motivation d'effectance de White (1959) ; cette dernière étant l'une des principales sources d'inspiration conceptuelle de ce besoin.

Le **besoin de relation sociale** est lié au fait de se sentir connecté aux autres, d'être attentif à autrui et d'avoir un sentiment d'appartenance à la fois aux autres individus mais aussi à des communautés de personnes. Le besoin de se sentir en relation avec les autres est déconnecté de l'obtention de certains bénéfices (sexuel par exemple) ou de l'atteinte de différents statuts (devenir membre d'un groupe, devenir épouse, par exemple) l'idée est de partager avec d'autres membres un sentiment d'unité.

Enfin, le **besoin d'autonomie** fait référence au fait d'être à l'origine de son propre comportement. Pour Deci & Ryan, l'autonomie est directement liée au fait d'agir soit par intérêt pour l'activité, soit en vertu des valeurs auxquelles l'individu adhère. Quand ils sont autonomes, les individus voient leur comportement comme une expression du « self » (soi), et ce, même quand les actions sont influencées par des sources extérieures. Les auteurs font clairement une différence entre les besoins psychologiques et les motivations. Les secondes peuvent éventuellement être une émanation des premières mais ce n'est pas toujours le cas.

- Autodétermination +  
- Qualité de motivation +  
- Durabilité de motivation +



Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York, NY : Guilford Press



Ils distinguent par ailleurs trois types de motivation, selon que l'activité est imposée ou non.

Dans leur modèle représenté brièvement dans le schéma ci-dessus, on peut voir qu'il existe l'amotivation (l'absence totale de motivation), la motivation non-autodéterminée (lorsque le facteur motivant n'est pas perçu comme « volontaire » par la personne concernée), et enfin, la motivation autodéterminée (lorsque ce qui motive est intrinsèque à la personne concernée).

Ainsi, Deci & Ryan vont pouvoir établir une échelle de la motivation, en classant les régulations en fonction de la qualité de motivation qu'elles induisent, mais aussi de la durabilité de la motivation.

On constate que plus la motivation est auto-déterminée, plus elle sera durable et de qualité.

La régulation la plus efficace est donc la régulation intrinsèque, c'est-à-dire les facteurs qui motivent un individu pour le plaisir, et non par peur d'une sanction ou dans le but de recevoir une récompense. La motivation intrinsèque est en jeu lorsqu'une activité est réalisée pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. En effet, l'activité étant sous le contrôle de l'individu et conforme à ses propres valeurs et attentes, elle lui apporte une forme d'autosatisfaction et de plénitude. Elle intègre alors **le sens** aux trois premiers besoins.

Les autres régulations sont donc moins efficaces.

La régulation intégrée va motiver un individu en fonction de ses croyances ou de ses valeurs. La régulation identifiée motive parce que l'action qui doit être effectuée est pertinente dans un certain contexte.

La régulation introjectée va jouer sur la culpabilité et la honte de l'individu. Son estime de soi va être l'élément déclencheur de sa motivation.

Enfin, la régulation externe consiste à faire miroiter une récompense, ou à l'inverse, une sanction, pour motiver un individu. Elle ne produit donc pas une motivation durable, ni de qualité.

#### Sources :

Carbonneau, N., Paquet, Y. et Vallerand, R. (2016). *La théorie de l'autodétermination. Aspects théoriques et appliqués*. Louvain-La-Neuve : De Boeck Supérieur.

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New-York, NY : Guilford Press.

## DESC

---



- **Décrire** la situation qui pose problème de manière factuelle (« qu'est-ce que ma caméra a vu ? »)
- **Exprimer** le problème qui résulte de cette situation, ses conséquences, les ressentis qu'elle suscite
- Convenir d'une **Solution** pour résoudre le problème, atténuer les conséquences...
- Présenter les **Conséquences** positives de la mise en œuvre de la solution proposée

# Le Quadrant d'Ofman<sup>1</sup>

---

Mieux se connaître permet de mieux comprendre nos réactions face à certaines situations.

Le Quadrant d'Ofman permet, en identifiant nos qualités fondamentales, de découvrir le piège qu'elles comportent, si elles sont excessives. Le couple Qualité-Piège nous révèle le Défi, c'est-à-dire la qualité opposée au Piège. Le Piège est révélé par le Défi, et s'oppose à l'Allergie : l'irritation ou tension avec les autres.

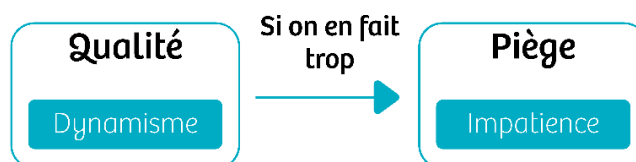
## Qualités intrinsèques

Les qualités intrinsèques sont des caractéristiques appartenant à l'essence (donc intrinsèques) d'un individu. Elles l'imprègnent entièrement et « colorent » toutes ses caractéristiques. La qualité intrinsèque est intimement associée à l'individu. Ces qualités intrinsèques sont par exemple : « dynamisme », « sollicitude », « minutie », « courage », « réceptivité », « ordre », « empathie », etc.

## Qualité intrinsèque et défaut

Tout comme la lumière ne peut exister sans l'ombre, chaque qualité intrinsèque a un côté clair et un côté obscur. Le côté obscur est ce qu'une qualité intrinsèque devient si elle va trop loin. Dans le langage parlé, on dit qu'on en fait trop, et c'est précisément ce dont il s'agit. Une personne trop consciencieuse court le risque de devenir pointilleuse. La flexibilité peut, poussée à l'extrême, être perçue comme de l'inconstance.

Le défaut, le piège est souvent une étiquette que l'on colle à la personne concernée. On peut ainsi reprocher à une personne dynamique d'être trop insistante ou impatiente.



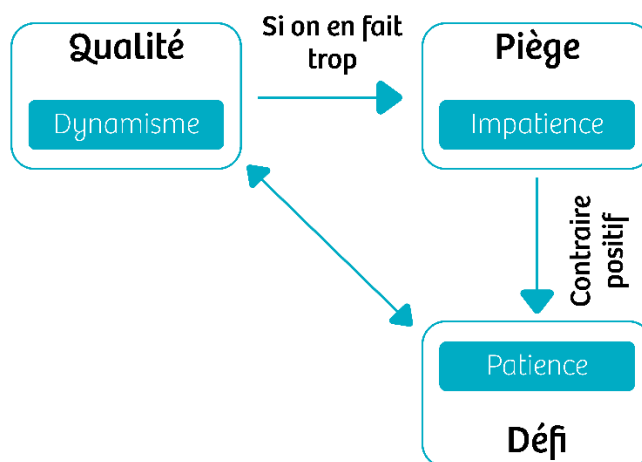
Que ce soit justifié ou non, le piège fait simplement partie de la qualité intrinsèque. Ils sont indissociables l'un de l'autre. Ils forment un tout.

---

<sup>1</sup> Ofman, D. (2002). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Wassenaar : Editions Servire

## Qualité intrinsèque et défi

Avec le piège associé à sa qualité, se profile un « défi ». Le défi est la qualité positive contraire du défaut. Le défaut « impatient » peut donc peut-être s'accompagner du défi « patience ».



Tout comme ce schéma l'illustre, la qualité et le défi sont des qualités complémentaires. On les retrouve dans l'équilibre à trouver entre dynamisme et patience. Lorsque cet équilibre penche trop en direction du dynamisme, il est possible qu'il se transforme en impatience. En d'autres termes, pour éviter de développer le défaut, il est conseillé de développer le défi.

Mettre en équilibre signifie penser en termes de « et-et » et non de « ou-ou ». L'objectif est d'être à la fois dynamique et patient. Il ne s'agit donc pas de réduire son dynamisme, et de risquer de devenir impatient, mais bien de tendre vers un « dynamisme patient ». La difficulté réside souvent dans le fait que l'intéressé n'arrive pas à associer ces deux qualités, ce qui signifie qu'il est question pour lui de dynamisme **ou** de patience. On considère plutôt ces deux qualités comme opposées que comme complémentaires.

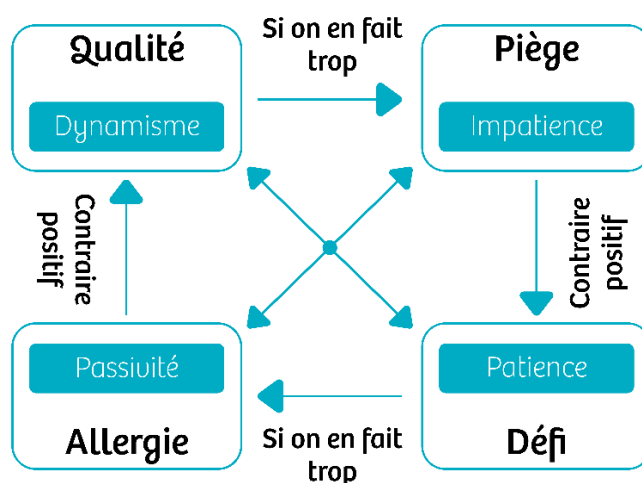
Par exemple, on peut joindre au défaut « inconstant » le défi « ordre » ou « structure ». Il est fort probable que la personne concernée puisse difficilement réaliser que flexibilité et ordre ne s'excluent pas mais vont ensemble. « Oui, mais ...alors on devient trop rigide... » est une réaction à laquelle s'attendre lorsqu'on fait des suggestions allant en ce sens. Si une personne affiche une « flexibilité ordonnée », « l'inconstance » ne pose plus de problème.

Très souvent, piège et défi sont sources de conflits entre la personne et son entourage. Les conflits, irritations et tensions trouvent leur origine dans le fait que les qualités propres des uns et des autres se trouvent masquées par leurs distorsions.

## Qualité et allergie

En outre, nous sommes souvent allergiques à ce qui dépasse notre défi, surtout s'il se retrouve personnifié par quelqu'un d'autre.

Ainsi, la personne dynamique pourra facilement être irritée si elle se retrouve confrontée à quelqu'un qu'elle perçoit comme passif. Elle est allergique à la passivité car elle va bien plus loin que son défi (= patience). Souvent, elle ne sait pas comment réagir à cela. Plus elle sera confrontée à son allergie dans une autre personne, plus grand est le risque que son défaut apparaisse. La personne ayant la qualité intrinsèque de « dynamisme » court le risque d'être d'autant plus impatiente qu'elle reproche à l'autre sa passivité.



Un cercle vicieux peut alors se mettre en place, et sans l'aide d'un tiers, il est difficile d'en sortir. Les deux personnes risquent de s'accrocher et d'entrer dans un conflit sans fin. En d'autres termes : si on rencontre son allergie dans une autre personne, le défaut n'est pas loin. Ce qui rend une personne plus vulnérable n'est pas son défaut mais bien son allergie, car c'est surtout l'allergie qui risque de faire tomber quelqu'un dans son défaut.

Grâce au Quadrant, on constate clairement que pour une personne flexible, il est difficile de reconnaître l'aspect positif de la qualité « ordre » chez quelqu'un. Elle aura rapidement tendance à coller le label « rigidité » sur « ordre » et à le disqualifier.

Elle agit de la sorte car elle peut à peine s'imaginer qu'ordre et flexibilité puissent se compléter, ni chez un autre, ni chez elle-même. De la même manière, il est difficile pour la personne « ordonnée » d'apprécier la qualité « flexibilité » chez autrui, car elle aura immédiatement tendance à lui coller le label « impatient ». Du point de vue de la qualité intrinsèque, le défi et l'allergie se valent donc souvent.

Le Quadrant ne sert pas qu'à découvrir la qualité intrinsèque et le défi chez soi-même et chez les autres. Le Quadrant nous apprend également que ce sont les personnes que l'on « déteste » le plus (auxquelles on est allergique) qui sont susceptibles de nous apprendre le plus, ou autrement dit :

**Si vous êtes allergique à quelque chose chez un autre, c'est probablement une exagération de quelque chose de bien, et ce dont vous aurez précisément le plus besoin. En tant que personne, vous pourrez donc apprendre beaucoup (sur vous-même) des autres, précisément là où vous rencontrez des difficultés.**

### Quadrant complet

Si on ajoute l'allergie, le Quadrant d'Ofman est complet. Un Quadrant est à construire à partir des 4 coins et son exactitude se vérifie de toutes sortes de manières.

L'entrée, la qualité essentielle, est souvent la plus difficile. La cause réside entre autres dans notre culture, où il est inhabituel de dire quelque chose de positif sur soi.

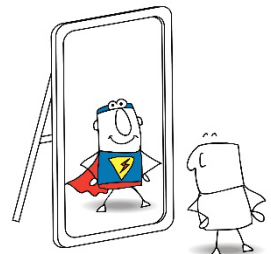
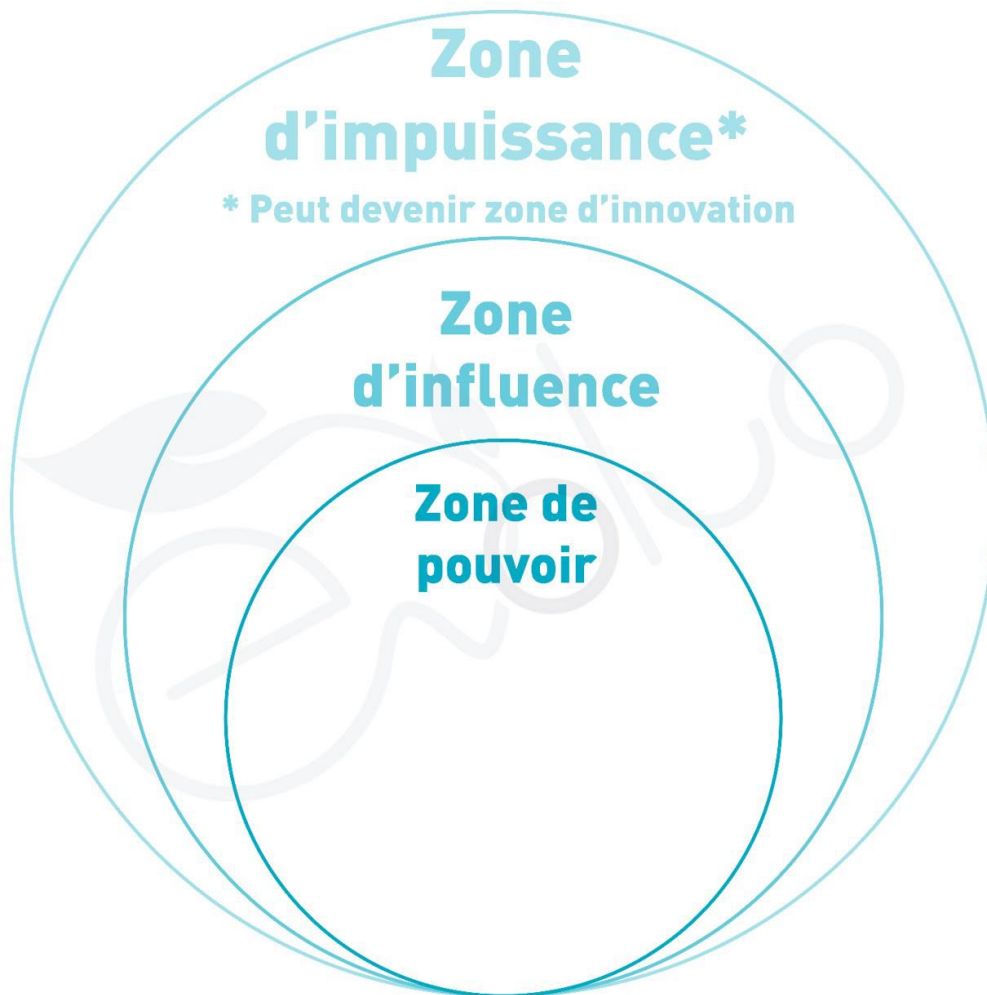
Bon nombre d'entre nous parviennent plus aisément à émettre des critiques, tant sur les autres que sur eux-mêmes. La seconde entrée, le défaut, le piège, est plus facile. La plupart d'entre nous connaissent en détail le reproche qu'on leur fait, ou le label que d'autres leur collent (in)justement. Nous éprouvons le besoin de demander fréquemment à notre conjoint(e), à nos amis ou à nos enfants ce qu'ils pensent, et les défauts font surface. A partir de cette entrée, on peut « construire » le Quadrant.

Le Quadrant se complète avec la troisième entrée, le défi. Quelle qualité estimez-vous pouvoir utiliser pour devenir plus équilibré et complet ? Cette entrée est pour beaucoup difficile à trouver.

Finalement, l'entrée allergie est la quatrième – la plus simple – possibilité d'élaborer un quadrant. La plupart des gens n'ont aucune difficulté à admettre ce qu'ils ne supportent pas (chez les autres). En outre, l'allergie permet ici d'exprimer vos sentiments. L'allergie est donc l'entrée la plus fiable.

# LES ZONES D'ACTION

---



*Inspiré de Stephen Covey*