



Communiquer pour susciter la collaboration

Isabelle Bédard

Atos

Isabelle Bédard

Communiquer pour susciter la collaboration

Communiquer pour susciter la collaboration

1ère édition

© 2014 Isabelle Bédard & bookboon.com

ISBN 978-87-403-0693-4

À Annie Belhumeur et Marie-Pierre Tardif, mes précieuses collaboratrices

*N.B. : L'orthographe moderne recommandée par le Conseil supérieur
de la langue française est utilisée dans ce texte.*

Révision : Patricia Gagnon, M.Sc., Membre de l'Association canadienne des réviseurs

Table des matières

Avant-propos	7
À propos de l'auteure	8
1 Votre rôle en tant que gestionnaire : communiquer pour susciter la collaboration	9
1.1 Pourquoi développer la collaboration ?	9
1.2 Le rôle du gestionnaire	10
1.3 Les conditions d'épanouissement au travail	11
1.4 Quelques obstacles à la collaboration	18
1.5 Un outil pour mieux communiquer avec vos employés	20
1.6 Communication et collaboration : quelques pratiques gagnantes	22
2 La délégation efficace	23
2.1 La délégation au service de l'entreprise	23
2.2 Pourquoi déléguer ?	24
2.3 Conditions préliminaires à la délégation	26
2.4 La délégation en cinq étapes	29

The advertisement features two women in professional attire, one wearing a denim vest and the other a blue jacket and pink scarf, looking at a laptop screen together. The background is blurred office equipment.

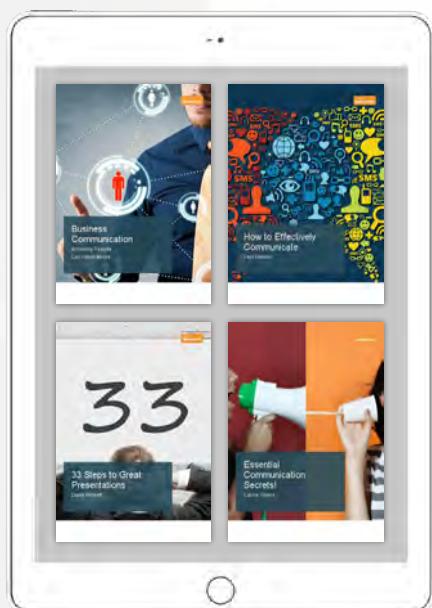
Imagine your future
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD ManageMentor

Atos

3	Le processus d'évaluation du rendement : reconnaître et stimuler	32
3.1	Les bénéfices de l'évaluation du rendement pour l'employé	32
3.2	La rencontre d'élaboration du contenu	33
3.3	Les rencontres de suivi	42
3.4	La rencontre d'évaluation globale	42
3.5	Qu'en pensez-vous ?	43
4	Des enjeux de gestion	44
4.1	La résistance au changement	44
4.2	La nouvelle génération de travailleurs	49
4.3	La cohésion de l'équipe	52
5	Outil de synthèse / transfert des apprentissages	55
	Lectures suggérées	57
	Notes de fin	58



**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

Avant-propos

Le livre que voici n'est pas le résultat d'une recherche scientifique sur les principes de communication et de collaboration. Il est plutôt le fruit de mes observations en milieu de travail. Depuis près de 30 ans, je m'intéresse à la dynamique des relations humaines dans les organisations, en particulier les relations entre les patrons et leurs employés. Les outils que je vous propose dans ce livre ont été conçus dans le cadre des ateliers de perfectionnement que j'anime annuellement auprès de plus de 250 gestionnaires qui proviennent de tous les secteurs. Vous y trouverez des concepts et des propos formulés en toute simplicité, avec un souci de vulgarisation, pour les rendre accessibles à tous. Les questionnaires et les exercices ont été élaborés de façon à ce que vous puissiez facilement les modifier pour les adapter à votre contexte spécifique. Je vous invite à me faire part de vos commentaires et de vos suggestions. Bonne lecture!

Isabelle Bédard



**Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more**

Download now

bookboon

À propos de l'auteure



Isabelle Bédard, MBA, CRHA, Adm.A, CMC

Présidente de CIB Développement organisationnel

www.cib-rh.com

Détentrice d'un MBA et diplômée en psychologie, Isabelle Bédard oeuvre dans le domaine des ressources humaines depuis de nombreuses années. Elle est présidente de CIB Développement organisationnel, un cabinet-conseil spécialisé en formation, en recrutement et en climat de travail. Comme coach professionnelle, elle apporte son soutien à des gestionnaires de tous les secteurs au moyen d'une approche pragmatique et humaniste.

Elle est membre affiliée de la Société canadienne de psychologie, membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec et de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. Elle détient le titre de conseillère en management certifiée (CMC). Formatrice agréée par Emploi-Québec, elle est aussi chargée de cours à l'Université du Québec en Outaouais et coach en gestion à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP).

Son livre [Gérer le personnel](#) a remporté le Prix du livre d'affaires dans la catégorie Guide pratique. En 2010, elle a reçu la mention honorifique d'Ambassadrice de la Faculté des sciences humaines de l'Université du Québec à Montréal.

« Dans toutes ses interventions professionnelles, Isabelle Bédard démontre beaucoup d'aisance à tenir compte à la fois des objectifs corporatifs et des enjeux humains sous-jacents. Au sein de son cabinet-conseil, elle a pris soin de développer sa polyvalence et sa capacité à conseiller une clientèle très diversifiée, ce qui témoigne bien de ses valeurs comme consultante en GRH : simplicité dans les relations, flexibilité dans les orientations et efficacité dans les interventions. Les connaissances qu'elle a accumulées au cours de sa carrière et l'intérêt qu'elle porte à la relève lui permettent d'exercer une influence positive auprès de la nouvelle génération de conseillers en ressources humaines. En ce sens, je considère que madame Isabelle Bédard est une digne représentante de notre ordre professionnel. »

*Jacques Daoust, MBA
CRHA Professionnel émérite (1995)
Président et chef de la direction, Investissement Québec
Le 26 juillet 2012*

1 Votre rôle en tant que gestionnaire : communiquer pour susciter la collaboration

« La seule façon de défendre ses idées et ses principes est de les faire connaître. »

– Sir Wilfrid Laurier



1.1 Pourquoi développer la collaboration ?

Un gestionnaire efficace mise sur l'engagement de chacun de ses employés pour atteindre les objectifs organisationnels et répondre aux attentes de la direction. Lorsqu'une équipe est démobilisée, que les communications entre les employés sont confuses ou que les rôles et responsabilités sont mal définis, le gestionnaire est privé de cet élan de spontanéité et d'enthousiasme qui caractérise les équipes harmonieuses et cohésives.

La collaboration au sein même de son équipe est un facteur déterminant de l'efficacité du gestionnaire à « livrer la marchandise ». C'est à lui que revient la responsabilité de mettre en place les conditions favorables à cette collaboration entre tous.

Matthieu est à la tête d'une équipe de six représentants commerciaux. Récemment, il s'est vu confier par son supérieur hiérarchique le mandat d'identifier rapidement des pistes de solution pour stimuler les ventes au cours de la prochaine année. Matthieu craint que son équipe actuelle, formée depuis peu et regroupant surtout de jeunes diplômés sans expérience, ne soit pas en mesure de l'assister dans ce mandat. Matthieu a cependant tout intérêt à saisir cette occasion de mettre son équipe à contribution. Pourquoi à votre avis ?

- **Ordonnez les propositions suivantes sur une échelle de 1 à 6 selon l'importance que vous leur accordez (1 étant le plus important).**

LES BÉNÉFICES DE LA COLLABORATION

Mettre en commun des expertises, des connaissances.	
Aider les membres de l'équipe à se familiariser avec le contexte des autres.	
Développer un sentiment d'appartenance, créer un esprit d'équipe.	
Favoriser le choc des idées, la créativité, l'innovation.	
Soutenir le développement des compétences et encourager la formation continue.	
Accélérer le transfert des connaissances et préparer la relève.	
Autre :	

En tant que gestionnaire, vous êtes comme un chef d'orchestre qui doit harmoniser les parties d'un tout. Plusieurs responsabilités vous incombent directement et constituent votre valeur ajoutée, telles que :

- La coordination des efforts
- La répartition du travail
- Le démarrage des processus
- Les suivis et contrôles
- L'évaluation de la performance
- L'imputabilité globale
- La communication des intentions de la direction
- Le rôle de personne-ressource de contenus, de processus ou de modalités
- La gestion des priorités et des imprévus
- La prise de décisions finales
- Les négociations

Mais au-delà de ces responsabilités, c'est votre attitude qui est déterminante dans le soutien de votre équipe et l'implication de vos employés.

1.2 Le rôle du gestionnaire

Votre style de leadership est en grande partie responsable du niveau de collaboration de votre équipe à votre projet. Votre attitude est LA clé du succès!

« Ce que je sais faire le mieux, c'est partager mon enthousiasme. »
– Bill Gates

Voici quelques façons d'encourager la collaboration au sein de votre équipe. Pour chacune des propositions ci-dessous, attribuez-vous une note de 1 à 5 en vous basant sur vos façons de faire pour favoriser la collaboration au sein de votre équipe (5 étant la note la plus élevée).

DES FAÇONS D'ENCOURAGER LA COLLABORATION

<ul style="list-style-type: none"> • Créer des occasions de rapprochement entre vos employés grâce à un environnement de travail adéquat et des projets stimulants. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Être ouvert aux nouvelles façons de faire, aux suggestions. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Offrir votre soutien à votre équipe, agir en tant que coach. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Être présent, démontrer de l'intérêt et de l'enthousiasme pour leurs activités. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Diversifier les affectations (ne pas toujours impliquer les mêmes personnes). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de flexibilité tout en maintenant le cap sur le résultat attendu. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à connaître les membres de votre équipe, comprendre leurs intérêts et leurs préoccupations. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Être créatif! 	

- **À quels endroits pourriez-vous augmenter votre pointage en faisant quelques efforts supplémentaires ?**

Rappelez-vous ceci : votre rôle comme gestionnaire est d'optimiser le rendement de l'équipe qui vous a été confiée par votre organisation. Pour y arriver, vous devez mettre en place des conditions favorables à l'épanouissement de chacun des membres de votre équipe de façon à obtenir le meilleur rendement collectif possible.

1.3 Les conditions d'épanouissement au travail

Dans tous les environnements de travail, on remarque que certaines conditions doivent être présentes pour qu'un employé, indépendamment de sa fonction ou de son statut hiérarchique, puisse prendre ses aises et s'épanouir au sein de son équipe. Il doit avoir le sentiment d'être utile, compétent et apprécié. Si l'un de ces éléments fait défaut, l'employé exerce sa fonction avec une certaine retenue, ou même une certaine maladresse, n'étant pas rassuré sur la place qu'il peut légitimement occuper au sein du groupe.

Évidemment, on ne parle pas de science exacte lorsque l'on réfère à des sentiments. Le sentiment d'être utile, compétent et apprécié est un concept très relatif qui fait appel à notre cadre de référence personnel. Le gestionnaire doit composer avec le fait que ses employés réagissent à des stimulus qui diffèrent d'une personne à l'autre, faisant en sorte que « comment je me sens dans l'équipe » peut avoir plus de poids que « comment j'y suis objectivement traité ». Cela équivaut à dire que « ce qui est reçu comme message est plus important que ce qui est dit ».

Les questionnaires qui suivent vous permettront d'évaluer votre niveau d'épanouissement professionnel, ainsi que celui de vos employés, et d'identifier des pistes de solutions pour accroître le sentiment d'utilité, de compétence et d'appréciation.

A. Se sentir UTILE

Quelle est votre valeur ajoutée au sein de l'organisation ? En quoi faites-vous une différence dans votre milieu de travail ? Quel sens donnez-vous à vos efforts, à votre contribution ? Quand on a le sentiment de ne pas être utile, on se comporte de façon réservée ou maladroite, selon le cas. On cherche à justifier notre place au sein du groupe. À titre d'exemple, imaginez que vous êtes un joueur de hockey, mais que l'équipe n'a pas vraiment besoin d'un joueur comme vous. Vous ferez de votre mieux pour contribuer aux succès de l'équipe, tout en ayant l'impression qu'on pourrait très bien se passer de vous... Ce n'est pas un sentiment agréable, contrairement à celui d'avoir une valeur ajoutée, de faire une différence significative dans notre environnement.

➤ Répondez à ces questions :

1. Au cours de la dernière année, en quelles circonstances vous êtes-vous senti particulièrement utile au travail ?

2. Ce sentiment d'utilité était-il agréable ? Aimeriez-vous ressentir ce sentiment plus souvent ? Pourquoi ?

3. Croyez-vous que cela favoriserait votre épanouissement professionnel au sein de l'organisation ? Pourquoi ?

4. À votre avis, comment votre supérieur immédiat (ou votre organisation) pourrait-il renforcer votre sentiment d'utilité pour favoriser votre épanouissement au travail ? (formulez 3 propositions)

5. Quel lien pouvez-vous établir entre votre sentiment d'utilité et votre esprit de collaboration ?

Maintenant, tentez de répondre aux prochaines questions en lien avec l'un de vos employés. Une suggestion : choisissez l'employé qui vous préoccupe le plus pour une raison quelconque (exemple : démotivation, résistance au changement, rendement inadéquat, désengagement, etc.). Vous constaterez que l'on gagne à mieux connaître chacun de nos employés, principalement ceux qui nous préoccupent le plus.

1. Au cours de la dernière année, en quelles circonstances cet employé s'est-il senti particulièrement utile au travail, selon vous ?

2. Pouvez-vous établir un lien entre son sentiment d'utilité et son esprit de collaboration ?

3. Comment pourriez-vous renforcer son sentiment d'utilité pour favoriser son épanouissement au travail ? (formulez 3 propositions)

Voici cinq propositions additionnelles pour renforcer le sentiment d'utilité au travail. Selon vous, lesquelles pourraient avoir un effet bénéfique sur votre employé ? Classez-les par ordre d'importance (de « 1= effet probablement nul » à « 5= effet probablement très bénéfique »). Pour chacune des propositions auxquelles vous aurez attribué une note de 5, indiquez comment vous vous y prendrez pour intervenir auprès de l'employé et ainsi accroître son sentiment d'utilité au sein de votre équipe.



**Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

POUR RENFORCER LE SENTIMENT D'ÊTRE UTILE

Expliquer à l'employé l'impact et l'importance de son travail sur celui des autres.
1-2-3-4-5 Intervention :

Lui attribuer un rôle de parrain auprès d'un nouvel employé ou d'un collègue moins expérimenté.
1-2-3-4-5 Intervention :

Valoriser ses initiatives, lui donner de la visibilité.
1-2-3-4-5 Intervention :

Lui confier des responsabilités supplémentaires, des mandats spéciaux.
1-2-3-4-5 Intervention :

Mettre à contribution ses habiletés ou ses compétences particulières afin qu'il puisse se démarquer davantage.
1-2-3-4-5 Intervention :

B. Se sentir COMPÉTENT

Suis-je efficace ? Suis-je à la hauteur des attentes ? Rappelez-vous vos débuts à votre poste actuel. Lors des premiers jours, vous n'éprouvez probablement pas encore le sentiment d'être efficace, d'être compétent. Peut-être vous êtes-vous même demandé si vous aviez eu raison d'accepter vos nouvelles fonctions. Ce n'est qu'après quelques semaines ou quelques mois que vous avez enfin pu éprouver le sentiment d'être à la bonne place, d'être à la hauteur des attentes, d'être en contrôle de vos dossiers. Le sentiment de compétence est une condition essentielle pour qu'une personne puisse s'épanouir dans ses fonctions et se sentir à l'aise de prendre des initiatives, de formuler des idées novatrices, de faire valoir son point de vue.

➤ Répondez à ces questions :

1. Au cours de la dernière année, en quelles circonstances vous êtes-vous senti particulièrement compétent au travail ?

2. Ce sentiment de compétence était-il agréable ? Aimeriez-vous ressentir ce sentiment plus souvent ?
Pourquoi ?

3. Croyez-vous que cela favoriserait votre épanouissement professionnel au sein de l'organisation ?
Pourquoi ?

4. À votre avis, comment votre supérieur immédiat (ou votre organisation) pourrait-il renforcer votre sentiment de compétence pour favoriser votre épanouissement au travail ? (formulez 3 propositions)

5. Quel lien pouvez-vous établir entre votre sentiment de compétence et votre esprit de collaboration ?

Maintenant, tentez de répondre aux prochaines questions en ayant en tête le cas de cet employé qui vous préoccupe le plus (le même que précédemment).

1. Au cours de la dernière année, en quelles circonstances cet employé s'est-il senti particulièrement compétent au travail, selon vous ?

2. Pouvez-vous établir un lien entre son sentiment de compétence et son esprit de collaboration ?

3. Comment pourriez-vous renforcer son sentiment de compétence pour favoriser son épanouissement au travail ? (formulez 3 propositions)

Voici cinq propositions additionnelles pour renforcer le sentiment de compétence au travail. Selon vous, lesquelles pourraient avoir un effet bénéfique sur votre employé ? Classez-les par ordre d'importance (de « 1= effet probablement nul » à « 5= effet probablement très bénéfique »). Pour chacune des propositions auxquelles vous avez attribué la note de 5, indiquez comment vous vous y prendrez pour intervenir auprès de l'employé et ainsi accroître son sentiment de compétence.

POUR RENFORCER LE SENTIMENT DE COMPÉTENCE

Lui donner accès à des formations ou à des activités de perfectionnement.

1-2-3-4-5 Intervention :

Valider la compréhension qu'il a de son rôle et de ses responsabilités.

1-2-3-4-5 Intervention :

Le tenir informé des résultats qu'il a obtenus, des objectifs qu'il a atteints.

1-2-3-4-5 Intervention :

L'encourager, le soutenir dans ses efforts.

1-2-3-4-5 Intervention :

L'orienter vers des personnes-ressources.

1-2-3-4-5 Intervention :

C. Se sentir APPRÉCIÉ

Suis-je soutenu ? Suis-je valorisé ? La troisième condition essentielle pour s'épanouir au travail est le sentiment d'être apprécié. Vous pouvez vous sentir très utile et très compétent, mais si vous vous sentez inconfortable au sein du groupe et que vous avez l'impression de ne pas être apprécié, il ne vous sera pas possible de donner votre pleine mesure, de prendre votre place d'une façon qui vous permettra de vous épanouir dans votre environnement de travail.

Toute personne a besoin de se sentir la bienvenue et de recevoir des marques d'attention et de considération. Le concept de reconnaissance est un élément déterminant dans l'implication active et la collaboration des employés. Il s'appuie sur ces quelques principes :

- a) Une personne que l'on oblige, que l'on force à collaborer ne donnera pas le meilleur d'elle-même. Elle ne fera que ce qui est exigé, sans plus;
- b) Pour donner le meilleur de soi, il faut pouvoir s'impliquer de bon gré, avec dévouement et générosité;
- c) La collaboration pleinement consentie est un retour d'ascenseur, un échange de bons sentiments;
- d) Il faut se montrer sympathique envers nos collaborateurs si l'on souhaite obtenir leur pleine collaboration.

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair in a denim vest and another with a pink scarf, looking at a laptop screen together. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" and "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." Logos for Harvard ManageMentor and Atos are displayed.

Imagine your future
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor

Atos

➤ **Répondez à ces questions :**

1. Au cours de la dernière année, en quelles circonstances vous êtes-vous senti particulièrement apprécié au travail ? Quelles sont les marques de considération qui vous ont fait plaisir ?

2. Aimeriez-vous éprouver ce sentiment d'appréciation plus souvent ? Pourquoi ?

3 Croyez-vous que cela favoriserait votre épanouissement professionnel au sein de l'organisation ? Pourquoi ?

4 À votre avis, comment votre supérieur immédiat (ou votre organisation) pourrait-il renforcer votre sentiment d'être apprécié pour favoriser votre épanouissement au travail ? (formulez 3 propositions)

5 Quel lien pouvez-vous établir entre votre sentiment d'appréciation et votre esprit de collaboration ?

Maintenant, tentez de répondre aux prochaines questions en ayant en tête le cas de cet employé qui vous préoccupe le plus (le même que précédemment).

1. Au cours de la dernière année, en quelles circonstances cet employé s'est-il senti particulièrement apprécié au travail, selon vous ? À quelles marques de considération a-t-il été sensible ?

2. Pouvez-vous établir un lien entre son sentiment d'appréciation et son esprit de collaboration ?

3. Comment pourriez-vous renforcer son sentiment d'appréciation pour favoriser son épanouissement au travail ? (formulez 3 propositions)

Voici cinq propositions additionnelles pour renforcer le sentiment d'appréciation au travail. Selon vous, lesquelles pourraient avoir un effet bénéfique sur votre employé ? Classez-les par ordre d'importance (de « 1= effet probablement nul » à « 5= effet probablement très bénéfique »). Pour chacune des propositions auxquelles vous avez attribué la note de 5, indiquez comment vous vous y prendrez pour intervenir auprès de l'employé et ainsi accroître son sentiment d'être apprécié au sein de votre équipe.

POUR RENFORCER LE SENTIMENT D'APPRÉCIATION

Faire preuve d'écoute active et de bienveillance.
1-2-3-4-5 Intervention :

Lui consacrer du temps, se montrer disponible.
1-2-3-4-5 Intervention :

Le remercier, lui témoigner de la reconnaissance.
1-2-3-4-5 Intervention :

Lui donner de la rétroaction sur sa contribution.
1-2-3-4-5 Intervention :

Solliciter son point de vue sur un dossier stratégique.
1-2-3-4-5 Intervention :

Vos réponses à ces questionnaires constituent une source précieuse d'information pour cibler les meilleures façons d'accroître le sentiment d'utilité, de compétence et d'appréciation de votre employé. Quel plan d'intervention pouvez-vous élaborer pour l'aider à s'épanouir davantage au sein de votre équipe ?



1.4 Quelques obstacles à la collaboration

L'une de vos responsabilités, en tant que gestionnaire, est de communiquer et de susciter la collaboration au sein de votre équipe et avec les intervenants externes. Évidemment, vous pouvez être confronté à différents obstacles...

DES OBSTACLES À LA COLLABORATION

1. La jalousie, la rivalité ou la concurrence entre collègues
2. Les guerres de territoire, la protection des acquis
3. La rétention de l'information
4. La frustration, la rancune envers la direction
5. La confusion dans les rôles, dans l'imputabilité
6. La désorganisation du travail, le manque de structure
7. Le désengagement de certains collègues
8. Les différences de perceptions, de valeurs entre les individus
9. Les conflits de personnalités, les incompatibilités de caractères
10. L'inconfort lié à l'apparence ou au style de l'autre
11. La méfiance, la crainte d'être exploité ou trompé
12. Le sentiment de ne pas être vraiment utile, compétent ou apprécié
13. La paresse, le désengagement
14. Le stress lié à la gestion du temps
15. Le manque d'énergie, de disponibilité ou de moyens
16. Le manque d'intérêt pour la tâche

- Dans les deux situations ci-dessous, qu'est-ce qui pourrait justifier, selon vous, le manque d'implication et de collaboration de Joanie et de Mario ?

Situation n°1



Il y a six mois, Joanie a été promue conseillère en ressources humaines chez ABC inc. après avoir complété son baccalauréat en gestion des ressources humaines. Elle avait manifesté le désir de réorienter sa carrière après avoir occupé le poste de technicienne comptable pendant cinq ans. Mais à la suite du départ du chef comptable, on lui demande d'assurer l'intérim de son poste pour quelques mois... Les années d'expérience de Joanie, sa connaissance de l'entreprise et ses compétences en comptabilité en font une candidate de premier choix pour cette responsabilité importante. Toutefois, Joanie n'a pas la réaction attendue et ne semble pas vouloir collaborer. Qu'est-ce qui pourrait expliquer son attitude parmi les obstacles énumérés ci-haut?

Situation n°2



Il y a un an, Mario s'est montré très intéressé à représenter l'entreprise dans une exposition de grande envergure qui doit se tenir à l'international. Appréciant son vif intérêt, son patron fut heureux de lui confier cette affectation. Or, à un mois de l'évènement, il remarque que les préparatifs ne progressent plus aussi bien. De plus, Mario démontre moins d'enthousiasme depuis la naissance de ses jumeaux. Parmi les obstacles énumérés ci-haut, qu'est-ce qui pourrait expliquer ce revirement de situation?

- Réflexion :

Qu'est-ce qui constitue un obstacle à votre collaboration au sein de votre organisation ? Dans le cas de Joanie, c'est le manque d'intérêt pour la tâche (n°16). Dans le cas de Mario, c'est le manque d'énergie, de disponibilité ou de moyens (n°15). Dans votre cas à vous, qu'est-ce qui peut freiner votre implication, au quotidien, dans votre milieu de travail ?

1.5 Un outil pour mieux communiquer avec vos employés

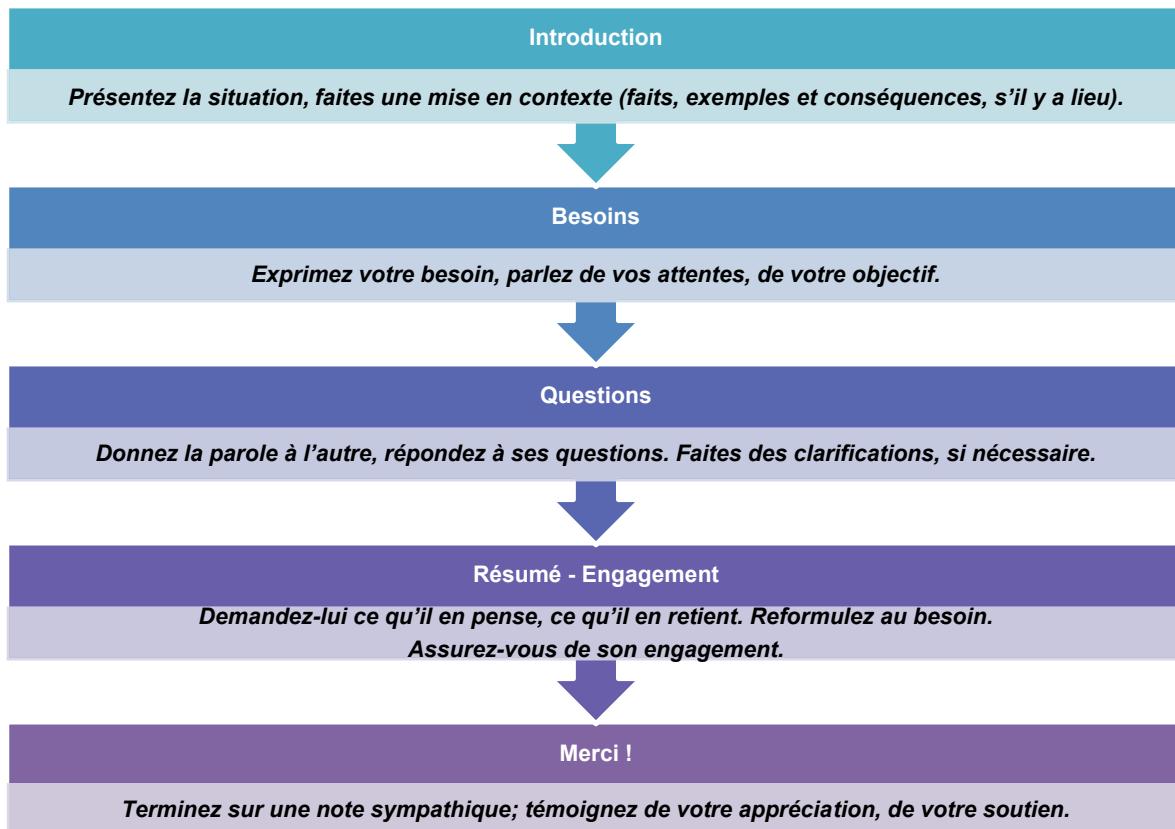
Voici une séquence de communication qui vous aidera à structurer vos interventions auprès de vos employés ou partenaires. Mettez-la en application chaque fois que vous sentez une résistance ou un obstacle à la collaboration entre vous. Exprimez-vous clairement, sans oublier toutefois de solliciter le point de vue de l'autre. Il en résultera une communication plus claire, exempte d'ambiguité, ce qui favorisera une meilleure compréhension, de part et d'autre, et une collaboration mieux consentie.



**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon



1.1 Outil de communication

Pour éviter les erreurs d'interprétation, il faut développer le réflexe de :

- Poser des questions ouvertes
- Valider nos hypothèses
- Ne pas tirer de conclusions hâtives
- Refréter, reformuler les propos
- Reconnaître notre propre biais perceptuel
- Nommer l'inconfort, s'il y a lieu



Faites l'effort de structurer chacune de vos interventions en tenant compte de ces éléments. Vous constaterez rapidement les bénéfices d'une meilleure communication pour toutes les parties impliquées.

1.6 Communication et collaboration : quelques pratiques gagnantes

Voici quelques recommandations pour favoriser la communication et optimiser la collaboration au sein de votre équipe.



- ✓ Efforcez-vous d'être sympathique et agréable en tout temps.
- ✓ Intéressez-vous à vos employés, sachez comment les stimuler (*« se sentir utile, compétent, apprécié »*).
- ✓ Partagez votre vision, vos intentions et vos attentes. Partagez aussi vos préoccupations. Ouvrez-vous aux autres!
- ✓ Impliquez vos employés, voyez-les comme des collaborateurs.
- ✓ Créez des occasions de rapprochement entre eux, ainsi qu'avec vous.
- ✓ Faites preuve de créativité et d'un brin d'audace dans la recherche de solutions.
- ✓ Faites passer les intérêts de l'équipe avant les intérêts individuels.
- ✓ Remplacez le « vous » par le « nous » dans vos interventions.
- ✓ Favorisez une atmosphère de travail chaleureuse.
- ✓ Utilisez les réunions comme occasions de rapprochement entre vos employés.
- ✓ Pratiquez la reconnaissance au quotidien.
- ✓ Investissez dans les forces et les atouts de chacun de vos employés.
- ✓ Misez sur la complémentarité des différences individuelles dans votre équipe.
- ✓ Développez continuellement la relève.
- ✓ Accueillez le changement, dénouez vos propres résistances (*« pourquoi pas ? »*).
- ✓ Faites des efforts pour vous intéresser à d'autres façons de faire ou de penser.
- ✓ Faites preuve d'ouverture d'esprit, de bienveillance et d'humilité.
- ✓ Assumez une part de risque et lâchez prise.
- ✓ Dynamisez les lieux de travail, mettez-y de la vie !

Mettez-vous déjà en œuvre chacune de ces pratiques gagnantes ?

2 La délégation efficace

« Déléguer, c'est apprendre à lâcher prise, c'est accepter l'idée que l'on n'est pas irremplaçable, et que les choses ne seront pas nécessairement faites comme on les ferait... »

- Isabelle Bédard



2.1 La délégation au service de l'entreprise

La délégation est une composante de l'organisation du travail qui contribue de façon stratégique à la pérennité de l'entreprise par sa dimension de partage et de propagation du savoir. Il est question de transfert de responsabilités, de transfert de connaissances ou de tout autre terme qui fait référence à la répartition du travail en lien avec un objectif de groupe.

Déléguer consiste donc à confier une partie ou la globalité d'un objectif à atteindre à une tierce personne (collègue, employé, etc.), mais tout en demeurant responsable du résultat. En effet, le déléguant demeure en tout temps responsable du résultat de la tâche ou de la responsabilité qu'il a déléguée.

2.2 Pourquoi déléguer ?

Voici plusieurs bonnes raisons d'intégrer la délégation à vos pratiques quotidiennes. Laquelle de ces raisons est la plus importante pour vous ?

1. Meilleure rétention des collaborateurs (délégataires)
2. Productivité accrue (élimination ou réduction des « goulots d'étranglement »)
3. Optimisation des allocations salariales et budgétaires
4. Établissement de ponts intergénérationnels
5. Formation de la relève et développement des compétences
6. Transmission des valeurs organisationnelles et prolongement de soi
7. Renforcement du lien de confiance et de la complicité au travail
8. Enrichissement ou diversification des tâches du délégataire
9. Opportunité de se familiariser avec de nouvelles façons de faire
10. Opportunité de combiner des expertises complémentaires
11. Valorisation du délégataire, stimulation, reconnaissance
12. Ramification du savoir corporatif
13. Allègement de la charge de travail du déléguant et réduction du stress



**Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more**

Download now

bookboon

- Dans la liste précédente, quel serait le principal bénéfice de la délégation pour chacun des gestionnaires concernés dans les situations ci-dessous ?

Situation A

Juliette est commis de plancher dans un grand magasin. À tous les jours depuis cinq ans, elle doit effectuer les mêmes tâches, dans la même séquence. Son superviseur a eu vent de rumeurs voulant qu'elle soit à la recherche d'un nouvel emploi plus stimulant. Comme il ne veut pas la perdre, il aimerait trouver une façon de maintenir son intérêt pour son travail. Après réflexion, il décide de l'impliquer dans l'accueil et l'encadrement des employés occasionnels.

Situation B

Ghislain doit mettre la touche finale à un rapport stratégique pour sa rencontre avec le conseil d'administration. Bien que le contenu soit plus important que la forme, il sait très bien que la présentation du document n'est pas à négliger pour créer un bon impact. Bien qu'il ait l'habitude de faire les choses lui-même, il considère que l'occasion est propice pour solliciter l'aide de son employée, Mylène, qui maîtrise bien les logiciels de graphisme. Après l'avoir consultée, Ghislain lui demande de revoir l'aspect visuel de sa présentation et d'y apporter quelques améliorations au moyen de ces logiciels.

Situation C

Joshua est directeur du service des finances et de la comptabilité. C'est la fin de l'année financière... et ce n'est pas le travail qui manque en cette période de production des états financiers! Mais voilà qu'en plus, le propriétaire de la compagnie a besoin rapidement d'une analyse comparative détaillée des résultats financiers des dix dernières années. Joshua craint de manquer de temps pour rassembler toutes les données et les analyser. Il sollicite l'aide d'une adjointe administrative pour extraire certaines données du système et les transposer dans un chiffrier de simulation.

Situation D

Yannick vient tout juste d'obtenir son diplôme en ingénierie. Il est très vif d'esprit et désireux de relever de nouveaux défis. On peut voir qu'il est passionné par son nouvel emploi. Son patron lui confie la responsabilité de réaliser l'estimation et la soumission de la totalité d'un projet.

Situation E

Khaled possède de grandes habiletés et connaissances en informatique et il offre toujours son aide à ses collègues. Son patron doit choisir un fournisseur pour un logiciel ERP et il ne sait pas trop par où commencer ni sur quels critères se baser. Il demande à Khaled de proposer des critères de sélection et de participer à l'analyse des soumissions.

Réponses : A-8; B-9; C-13; D-5; E -10

Réflexion



À votre avis, quelle est votre réputation en matière de délégation?

1. Celui qui n'a jamais le temps	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toujours à la dernière minute, tout est urgent ✓ N'a pas le temps d'expliquer les choses ✓ N'offre pas de soutien à l'employé
2. Celui qui contrôle tout, l'éternel insatisfait	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garde tout pour lui, a de la difficulté à déléguer ✓ Revérifie constamment le travail effectué ✓ Considère qu'il est le seul à pouvoir bien faire les choses ✓ A de la difficulté à apprécier la contribution des autres
3. Celui qui se débarrasse	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Délègue seulement les tâches pour lesquelles il n'a pas d'intérêt ou qui ne le mettent pas en valeur ✓ Ne donne pas suite aux attentes qu'il a créées ✓ Offre du soutien de surface pour sauver les apparences
4. Celui qui fait équipe	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accorde le temps nécessaire pour bien mener le dossier ✓ Fait les suivis appropriés pour soutenir l'employé tout en lui laissant une marge de manœuvre ✓ Encourage l'employé et témoigne de sa confiance

2.3 Conditions préliminaires à la délégation

« *Patricia, je suis heureux de te confier un nouveau dossier. Il s'agit du client qui a porté plainte contre nous il y a quelques jours. Tu dois revoir avec lui ses attentes et proposer une solution à son problème. Je sais que ce sera la première fois que tu auras un contact direct avec l'un de nos clients, mais j'ai confiance que tu sauras préserver notre bonne réputation. Tu m'en donneras des nouvelles à mon retour de vacances, dans deux semaines. Je compte sur toi!* »

Que pensez-vous de cette situation ? Aimeriez-vous être à la place de Patricia ? Son patron a certes une bonne raison de lui confier cette responsabilité, mais encore faut-il qu'il la délègue correctement !

La délégation doit satisfaire aux conditions suivantes :

Conditions préliminaires à la délégation

- ✓ Le moment doit être approprié, compte tenu de l'objectif à atteindre et des conditions environnantes
- ✓ La personne à qui l'on délègue des responsabilités doit avoir la capacité de réussir la tâche
- ✓ Elle doit aussi avoir accès à du soutien en cas de besoin
- ✓ Les attentes doivent lui être communiquées clairement
- ✓ La situation doit être récupérable en cas de crise ou d'échec

Voici ce qui serait plus approprié :

« *Patricia, je suis heureux de te confier un nouveau dossier. Il s'agit du client qui a porté plainte contre nous il y a quelques jours. Tu dois revoir avec lui ses attentes et proposer une solution à son problème. Comme je serai absent pour les deux prochaines semaines, j'ai demandé à Martin de t'assister dans tes démarches. Il possède beaucoup d'expérience et tu pourras bénéficier de ses conseils et de son appui. Ça fait déjà plusieurs mois que tu manifestes le désir d'avoir un contact direct avec la clientèle. Je suis conscient que ce dossier n'est pas le plus facile pour commencer, mais je suis sûr que tu sauras le faire progresser positivement. À mon retour, je m'attends à ce que tu m'expliques comment tu auras procédé et pourquoi tu auras proposé la solution retenue au client. Que penses-tu de tout ça ?* »

Présenté de cette façon, aimeriez-vous davantage être à la place de Patricia ? Surement que oui... La différence réside dans le fait que Patricia pourra avoir du soutien en cas de besoin et que Martin sera là pour récupérer la situation si les choses tournent mal. Son patron lui indique clairement quelles sont ses attentes envers elle (*elle devra expliquer sa démarche*) et il prend soin de lui demander ce qu'elle pense de tout cela. Ainsi, Patricia a la possibilité d'exprimer son inconfort, s'il y a lieu, et de faire connaître ses besoins pour réaliser cette mission avec confiance.

Par ailleurs, on doit reconnaître que même si la délégation est bien effectuée, il existe parfois des circonstances où le délégué n'a pas envie de collaborer. Quelque chose fait obstacle...



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

Download now

bookboon

Réflexion



Quels sont les obstacles à la délégation dans votre contexte de travail?

Parmi les obstacles énoncés ci-dessous, quels sont ceux qui pourraient expliquer le manque d'implication de certaines personnes autour de vous ?

Des obstacles à l'implication du délégué

- Une mauvaise expérience de collaboration dans le passé
- Une culture interne de non-collaboration, de fermeture
- Le manque de disponibilité ou de moyens (temps, outils, équipement, etc.)
- Le stress lié à l'organisation du travail (gestion des priorités)
- Le manque de confiance en soi, la peur de la critique
- Une mauvaise compréhension des attentes ou du besoin
- Une mauvaise lecture des enjeux professionnels ou organisationnels
- Le sentiment de ne pas être à la hauteur des attentes
- Le manque d'intérêt pour la tâche ou pour les autres personnes impliquées
- La paresse (« la loi du moindre effort »)
- L'individualisme
- La fatigue, l'essoufflement, l'épuisement
- L'insuffisance de bénéfices attendus en échange de la contribution

Dans la plupart des cas cependant, vos employés ou collaborateurs vous seront grandement reconnaissants de les impliquer dans vos dossiers ou vos projets. Appliquez bien les cinq étapes suivantes pour une délégation efficace.

2.4 La délégation en cinq étapes



2.1 Les 5 étapes de la délégation

1. Ciblez les activités à déléguer

Les activités ciblées doivent cadre avec la vision du déléguant et l'aider à atteindre ses objectifs. Elles doivent être pertinentes et utiles au développement de l'organisation, et être cohérentes avec le code d'éthique et les valeurs corporatives.

2. Identifiez la personne délégataire

La personne qui vous appuiera doit avoir de l'intérêt pour les responsabilités que vous lui délèguerez. Elle doit aussi avoir les capacités et le potentiel pour connaître du succès, et se montrer ouverte à vos commentaires et aux suivis. Par ailleurs, la délégation ne doit pas entraver ses autres responsabilités. Le choix de cette personne doit être logique et justifiable.

3. Communiquez la délégation (transfert des responsabilités)

Voici le moment de faire connaître vos attentes, d'énoncer les moyens mis à la disposition du délégataire (équipement, ressources, budget, documents, etc.) et de lui préciser sa marge de manœuvre (latitude décisionnelle) ainsi que les moments où les suivis seront effectués.

Vous devez par ailleurs faire preuve de réalisme en tenant compte du contexte et du profil du délégataire (*y a-t-il un écart entre ce qui est important pour moi et ce que je peux exiger de l'autre ?*). Exprimez-vous avec clarté et simplicité (*y a-t-il un écart entre ce que je désire et ce que je transmets à l'autre ?*) et faites preuve de flexibilité (*peut-il y avoir un écart entre mes façons de faire et celles de l'autre ?*).

Prenez soin de vérifier la qualité de votre communication en demandant au délégué de résumer ce qu'il en a compris. Cela vous permettra de clarifier certains points, s'il y a lieu, de façon à éliminer toute confusion dans le processus de délégation.

Des informations à transmettre dès le départ¹



- Les raisons qui justifient le choix du délégué (pourquoi cette responsabilité lui est-elle confiée à lui?)
- La nature de la responsabilité, le contexte, la durée prévue
- Les résultats attendus
- La latitude d'action et les limites
- Les modalités et la fréquence de contrôle
- Les moyens mis à sa disposition
- Les embûches les plus courantes et les risques encourus
- Les personnes qui seront prévenues de la délégation
- Les compléments de formation dont le délégué pourra bénéficier
- Les personnes-ressources à consulter en cas de difficulté
- La révision de la rémunération ou des conditions de travail, s'il y a lieu

**Imagine
your future**
Invest today

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

HARVARD
ManageMentor®

Atos

4. Effectuez des suivis

Vous devez planifier des étapes de validation en cours de route pour vérifier la compréhension des attentes, le rythme et la qualité d'exécution, ainsi que le niveau de confort du déléataire. S'il y a lieu, les mises au point et les correctifs doivent être apportés sur le champ (*y a-t-il un écart entre ce qui est attendu et ce qui est en voie d'être obtenu ?*). Vous devez faire preuve de rigueur et de constance, mais aussi de pédagogie, de soutien et d'encouragement.

Chaque suivi est une occasion de remercier le déléataire de sa collaboration.

5. Appréciez les résultats

Le processus de délégation se termine par l'appréciation des résultats, ce qui permet de reconnaître la contribution du déléataire et d'envisager de nouvelles occasions de collaboration.

Si vous appliquez bien ces cinq étapes, votre processus de délégation devrait s'avérer une expérience positive autant pour vous que pour votre collaborateur. Soyez quand même vigilant... N'oubliez pas que vous demeurez imputable des activités ou des responsabilités que vous déléguez. Ne perdez pas le contrôle de la situation et veillez à ce que la relation entre vous et votre collaborateur ne subisse pas de dérapages.

10 conseils pour rester en contrôle lorsque vous déléguez



1. Ne vous désintéressez pas des tâches que vous avez déléguées
2. Effectuez des suivis régulièrement pour valider la qualité des livrables
3. Exercez votre droit de véto à l'occasion (réservez-vous la décision finale)
4. Faites des rappels fréquents des valeurs organisationnelles pour contrer les écarts de conduite
5. Soyez attentif aux commentaires et rétroactions venant de l'interne et de l'externe
6. Portez attention aux signes de fatigue, de résistance ou de désengagement du déléataire
7. Maintenez vos attentes et vos exigences
8. Continuez de vous documenter, de vous tenir informé sur le sujet
9. Conceptualisez un plan B, une solution alternative en cas de crise ou d'échec
10. Encouragez le partage de connaissances entre vos employés

3 Le processus d'évaluation du rendement : reconnaître et stimuler

« Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils pourraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être. »
– Johann Wolfgang Von Goethe



Tous les programmes d'évaluation du rendement poursuivent le même but : stimuler l'effort personnel et l'amélioration continue afin d'apporter une contribution accrue au développement de l'organisation. C'est un exercice sérieux qui implique une bonne planification et qui explore trois dimensions :

- 1) **Les valeurs** : ce sont les habiletés comportementales qui contribuent au maintien de la culture organisationnelle
- 2) **Les connaissances techniques et les compétences** : ce sont les fondements des capacités de l'individu et de l'envergure qu'il donne à son travail
- 3) **Les activités** : ce sont les projets et les responsabilités additionnelles qui peuvent accélérer le développement de l'organisation

3.1 Les bénéfices de l'évaluation du rendement pour l'employé

« Depuis que je suis arrivée en poste, il y a sept mois, mon supérieur ne m'a jamais rencontrée pour me donner des objectifs ou m'indiquer ce qu'il attend de moi. Il ne me parle presque pas. Quand j'ai soulevé la question, il m'a répondu qu'il s'attendait à ce que je sois autonome. Il m'a aussi dit de ne pas m'inquiéter, qu'il me le ferait savoir s'il n'était pas satisfait. Mais cette situation me rend inconfortable. Je ne sais que penser. »

➤ Si vous étiez à la place de cette employée, seriez-vous préoccupé vous aussi ? Pourquoi ?

Les bénéfices pour l'employé

- Clarifier ses responsabilités et bien comprendre ce que l'on attend de lui
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera évalué
- Discuter de ses possibilités de progression au sein de l'organisation
- Préciser le type de soutien dont il a besoin dans le cadre de ses fonctions

3.2 La rencontre d'élaboration du contenu

Un processus d'évaluation du rendement structuré comporte habituellement trois étapes réparties sur 12 mois, soit la rencontre d'élaboration du contenu, les rencontres de suivi et la rencontre d'évaluation globale.

En début d'année, disons en janvier, le cadre propose à l'employé une entente écrite portant sur les valeurs, les habiletés et compétences, et les activités à réaliser en cours d'année. Pour être efficace, le processus doit être interactif plutôt qu'unidirectionnel. L'employé pourra donc proposer des modifications, au besoin. Les éléments les plus faciles à établir sont ceux ayant un lien direct avec les compétences techniques (exemple : maîtriser les fonctions du logiciel Ventura pour les comptes fournisseurs). Quant aux valeurs, il faut prendre le temps de s'y arrêter pour bien identifier celles qui répondent le mieux aux besoins de l'organisation ou de l'unité d'affaires.

Pour vous aider à élaborer le contenu sur lequel portera l'évaluation du rendement, nous vous proposons trois exercices générateurs d'idées. Il y a d'abord la grille des habiletés comportementales à compléter, puis l'alignement organisationnel et l'outil SIRRMA.

Exercice 1 : La grille des habiletés comportementales

Que valorisez-vous en gestion? Quels genres d'individus composeraient votre équipe de rêve?

Parmi les habiletés comportementales suivantes, identifiez-en six que vous aimeriez retrouver chez tous vos employés, indépendamment de leurs fonctions. Dans la liste suivante, identifiez six habiletés comportementales que vous aimeriez retrouver chez tous vos employés, indépendamment de leurs fonctions. Ce sont des atouts que vous jugez importants pour la performance de votre équipe, des atouts que vous rechercheriez en priorité si vous aviez à composer « votre équipe de rêve ». N'hésitez pas à les transformer en objectifs de développement continu dans le processus d'évaluation du rendement. Par exemple, si la patience est une valeur importante à vos yeux, vous pourriez fixer l'objectif suivant à Carl, un employé souvent impatient avec les clients : « Objectif : faire preuve de plus de patience envers les clients récalcitrants en adoptant une attitude calme et constructive. Le résultat attendu est une diminution du nombre de plaintes des clients. »

Profitez également de cet exercice pour identifier les six habiletés comportementales qui vous caractérisent et celles que vous aimeriez développer.



	Mon équipe de rêve (6)	Ce qui me caractérise le mieux, d'après moi (6)	Ce que j'aimerais développer dans le futur (6)
1. Audace et courage			
2. Capacité d'adaptation, flexibilité			
3. Capacité d'analyse			
4. Capacité d'empathie			
5. Capacité de persuasion			
6. Capacité de synthèse			
7. Confiance en soi			
8. Constance			
9. Contrôle de soi			
10. Courtoisie, diplomatie			
11. Créativité			
12. Débrouillardise			
13. Énergie et intensité, capacité de travail			
14. Enthousiasme			
15. Entregent, sens des relations interpersonnelles			
16. Esprit d'initiative			
17. Esprit d'innovation			
18. Esprit de décision			
19. Habiété de communication			
20. Sens des responsabilités			
21. Intégrité, honnêteté			
22. Jugement			
23. Leadership, capacité de mobilisation			
24. Sens des affaires, habileté à saisir les occasions			
25. Ouverture d'esprit			
26. Patience			
27. Ponctualité			
28. Propension à l'action, dynamisme			
29. Rigueur intellectuelle, sens de l'éthique			
30. Sens critique			
31. Sens de l'écoute			
32. Sens de l'effort et de la discipline			
33. Sens de l'humour			
34. Sens de l'observation			

Suite			
35. Sens de l'urgence			
36. Sens de la médiation			
37. Sens de la méthode, de l'organisation du travail			
38. Sens des relations publiques, sens politique			
39. Sens du service à la clientèle			
40. Sens du travail en équipe			
41. Sens pratique			
42. Sensibilité aux différences culturelles			
43. Simplicité et spontanéité, authenticité			
44. Ténacité et détermination			
45. Tolérance au stress et à la contrariété			



**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

- **Quelle conclusion pouvez-vous tirer de cet exercice ? Vos habiletés comportementales sont-elles les mêmes que celles des membres de votre équipe de rêve ?**

En plus des compétences techniques et des valeurs, le processus d'évaluation du rendement vous fournit l'opportunité de discuter avec vos employés de la possibilité de transformer en activités ou en projets des parts importantes de vos responsabilités, dans une optique de saine délégation. Vous pouvez ainsi mettre l'accent sur des éléments qui contribuent à la fois à leur développement et à celui de votre unité d'affaires, en lien avec vos propres objectifs organisationnels. L'exercice suivant vous aidera à définir les éléments les plus pertinents.

Exercice 2 : L'alignement organisationnel

- **Prenez le temps de réfléchir à votre mission au sein de l'organisation et de clarifier vos objectifs et vos stratégies de mise en œuvre. Il vous sera ensuite plus facile d'identifier les éléments à partager avec votre équipe.**

A. MISSION

Quelle est la mission de votre unité d'affaires au sein de l'organisation ? En quoi votre unité est-elle nécessaire ? Pourquoi a-t-elle été mise sur pied ?

B. OBJECTIFS

En tant que chef de cette unité d'affaires, de quoi êtes-vous responsable, imputable ? Quels résultats devez-vous atteindre ? Quelles sont, concrètement, les attentes de l'organisation envers vous ?

C. STRATÉGIES

Compte tenu de ce que l'on attend de vous, comment vous y prendrez-vous pour « livrer la marchandise » ? À quoi accorderez-vous la priorité ? Comment ferez-vous pour atteindre les résultats attendus ?

Les réponses inscrites précédemment représentent des responsabilités ou des tâches qui peuvent être transformées en projets pour vos employés. Exemple : « Objectif: dresser l'inventaire de tous les documents de présentation relatifs au produit Tango et définir une nomenclature qui facilite le repérage des documents. Le résultat attendu est une diminution du temps de recherche pour identifier les documents appropriés lors des montages promotionnels. »

D'autres activités ou projets peuvent aussi découler de vos réponses aux deux questions suivantes :

1.	À court et à moyen terme, comment pourriez-vous optimiser la contribution de votre unité d'affaires au sein de l'organisation ?	Que pouvez-vous mettre en place dès maintenant pour y arriver ?
2.	Qu'aimeriez-vous améliorer au quotidien ? Qu'est-ce qui pourrait vous procurer plus de confort, à vous et à votre équipe ?	Comment vos employés pourraient-ils être mis à contribution dans la recherche de solutions ?

Exercice 3 : L'outil SIRRMA

Si vous êtes tenté de croire qu'il ne vous sera pas possible de concrétiser vos objectifs étant donné le peu de moyens dont vous disposez, faites maintenant l'exercice SIRRMA. L'outil SIRRMA vous aidera à élargir vos horizons et à identifier les pistes de solution que vous pourriez explorer pour y parvenir, si vous êtes déterminé et un brin audacieux. SIRRMA est une démarche créative qui vous aidera à prendre du pouvoir sur votre situation.

Utilisez cet outil chaque fois que vous êtes dans une impasse. Vous constaterez qu'il y a encore des actions que vous pouvez entreprendre avant de renoncer ou de baisser les bras devant une situation difficile. Dans un processus d'évaluation du rendement, l'outil SIRRMA vous aidera à formuler de nouveaux objectifs et à mettre à contribution vos employés.



**Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more**

Download now

bookboon

- **Mise en situation : Vous êtes préoccupé par une situation à laquelle vous êtes confronté et qui vous semble sans issue...**

S (souhait)

Prenez le temps de clarifier votre position pour y voir plus clair. Formulez ensuite deux souhaits que vous aimerez voir se réaliser en lien avec cette situation. Commencez votre phrase par : « J'aimerais que... ».

Souhait n°1	<i>Exemple : J'aimerais que la spécialiste, Sarah, se joigne à mon équipe.</i>
Souhait n°2	

I (intention)

Réécrivez maintenant ces deux mêmes souhaits, mais sous la forme d'une intention, d'un objectif clair. Remplacez simplement « J'aimerais que... » par « J'ai la ferme intention que... ».

Intention n°1	<i>Exemple : J'ai la ferme intention que la spécialiste, Sarah, se joigne à mon équipe.</i>
Intention n°2	

R (rectification)

Telles que vous les avez formulées, considérez-vous que ces intentions sont légitimes d'un point de vue moral ou éthique ? Devriez-vous les rectifier ou les formuler autrement pour vous permettre de les assumer pleinement ? Reformulez vos intentions, s'il y a lieu.

Intention n°1	<i>Exemple : J'ai la ferme intention que la spécialiste, Sarah, se joigne à mon équipe, si elle est d'accord avec cette idée.</i>
Intention n°2	

R (recul)

Prenez maintenant du recul et dépersonnalisez vos énoncés. Réécrivez-les à 3^e personne.

Intention n°1	<i>Exemple : Il a la ferme intention qu'une personne qu'il connaît se joigne à son équipe, si elle est d'accord avec cette idée.</i>
Intention n°2	

M (moyens)

Pour chacune de ces intentions, identifiez trois moyens qui permettraient à « *il* » de les concrétiser. N'hésitez pas à impliquer vos collaborateurs dans cet exercice de créativité.

Intention n°1

Exemple :

1. *Il pourrait demander à cette personne de quitter son équipe actuelle.*

Exemple :

2. *Il pourrait exprimer son besoin au patron de cette personne pour qu'il lui permette de changer d'équipe.*

Exemple :

3. *Il pourrait tenter d'obtenir les services de cette personne selon un horaire de temps partagé.*

Intention n°2

A (action)

Maintenant que vous avez identifié des moyens pour que « *il* » concrétise ses intentions, y en a-t-il au moins un, parmi ceux-là, qui pourrait vous aider à prendre du pouvoir sur votre propre situation ? Quelle est votre résolution, votre plan d'action, pour concrétiser vos intentions ?

Exemple : Je vais demander à Sarah si elle accepterait de se joindre à mon équipe, si son patron approuve cette idée. Je vais organiser une rencontre à ce sujet le 15 avril.

Actions	Personnes impliquées	Échéanciers



**Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

3.3 Les rencontres de suivi

La deuxième phase d'un processus d'évaluation du rendement consiste en des rencontres de suivi, soit au moins deux en cours d'année. En avril et septembre, par exemple, le cadre et l'employé révisent ensemble le contenu du programme et discutent des actions déjà entreprises, des contraintes et des besoins inhérents à la réalisation du programme. Ils peuvent conclure une entente sur les ajustements à apporter, s'il y a lieu.

3.4 La rencontre d'évaluation globale

En décembre, c'est le temps de faire le bilan et de clore le processus avant de commencer la prochaine année. Le cadre et l'employé auront pris soin, tout au long de l'année, de conserver les documents et les mémos utiles pour faciliter les échanges au cours de cette rencontre.

Lors de la rencontre, faites preuve d'objectivité et ne vous laissez pas distraire par les pièges de la clémence ou de la tendance centrale.

➤ Effet de clémence	L'évaluateur octroie des résultats positifs sans égard à la performance réelle de l'employé. Il est peu exigeant de peur de blesser ou de démotiver l'employé.
➤ Tendance centrale	L'évaluateur n'ose pas prendre position. Il attribue des résultats moyens à tous les employés pour limiter les justifications.

Voici quelques attitudes aidantes pour la rencontre d'évaluation globale :

- Prenez les moyens nécessaires pour éviter d'être dérangé par des appels téléphoniques ou des visites impromptues.
- Écoutez avec sincérité. Évitez d'interrompre votre employé ou de finir ses phrases à sa place. Laissez-le aller au bout de sa pensée sans le bousculer.
- Avant de réagir aux propos de l'employé, assurez-vous d'avoir bien compris ce qu'il voulait dire.
- Soyez honnête dans vos propos. Assurez-vous de dire ce que vous pensez et de penser ce que vous dites.
- Vérifiez les perceptions de l'employé : « Tu me paraiss déçu, est-ce que je me trompe ? ». « Es-tu d'accord avec ma façon de voir les choses ? »
- Concentrez-vous sur les actions et les résultats de l'employé plutôt que sur ses traits de caractère.
- Formulez des commentaires précis et spécifiques, appuyés par des exemples et des faits.
- Sollicitez les suggestions de l'employé pour redresser la situation, s'il y a lieu.
- Mettez l'accent sur le soutien que vous pouvez lui apporter.
- Restez calme et courtois en tout temps.

3.5 Qu'en pensez-vous ?

« Vite, Johanna, je n'ai que 10 minutes avant mon prochain rendez-vous ». C'est de cette façon que mon employeur, Carlos, m'a accueillie dans son bureau! Entre deux appels, il m'a fait part de ses critiques. J'ai tenté de savoir sur quels critères il se basait pour faire mon évaluation, mais il ne semblait pas vouloir discuter. Il m'a dit : « Je suis certain que tu as compris mon point de vue et que tu feras en sorte de t'améliorer. Sur ce, je dois mettre fin à notre rencontre. Merci de bien fermer la porte en sortant ». J'étais sous le choc et ça m'a démotivée pendant plusieurs jours.

- **À votre avis, pourquoi cette rencontre a-t-elle eu un effet démotivant sur Johanna ?**

Aujourd'hui, c'est la rencontre d'évaluation annuelle de Hicham. Son supérieur immédiat, Michel, le reçoit chaleureusement et lui explique le déroulement de la rencontre. Celle-ci se déroule assez bien, mais Michel regarde à quelques reprises ses courriels sur son ordinateur et répond à un appel important.

- **Comment vous sentiriez-vous si vous étiez à la place de Hicham ?**

Hier, Mark s'est présenté à sa rencontre d'évaluation annuelle et il en est sorti motivé. Les quelques points négatifs soulevés par son supérieur immédiat étaient précis, appuyés par des faits et exprimés avec respect. La rencontre fut très constructive et Mark a pu s'exprimer librement et apporter des suggestions.

- **À votre avis, pourquoi cette rencontre a-t-elle été motivante malgré le fait que des points négatifs ont été soulevés ?**

4 Des enjeux de gestion

4.1 La résistance au changement

« L'homme n'accepte le changement que dans la nécessité et il ne voit la nécessité que dans la crise. »

- Jean Monnet



La résistance au changement est un phénomène naturel de protection qui se manifeste, parfois, lorsqu'une situation ne nous convient pas ou nous insécurise. On préférerait le statu quo. Mais la résistance au changement devient un enjeu de gestion lorsqu'elle est un frein à la collaboration et à la créativité dans les équipes de travail.



The advertisement features two women working together at a desk. One woman has curly hair and wears a denim vest, while the other has dark hair and wears a pink bandana. The text on the left reads "Imagine your future Invest today" and "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development." A red circle contains the "HARVARD ManageMentor" logo. The word "Atos" is prominently displayed in large white letters across the bottom right of the image.

Par ailleurs, il n'y a pas que les employés qui sont susceptibles de développer de la résistance au changement. En effet, la résistance peut aussi provenir du gestionnaire lors de toute situation nouvelle qui requiert de sa part un effort d'adaptation pour maintenir la stabilité, l'équilibre, la cohésion et l'harmonie dans son environnement de travail.

La réflexion SAC, en trois étapes, vous aidera à clarifier rapidement votre inconfort et à dénouer vos propres résistances. Vous serez ensuite plus apte à adopter une attitude constructive auprès de vos employés pour faciliter l'implantation du changement.

S : la Situation nouvelle

A : les Ajustements

C : le Cout

Réflexion SAC – Ma résistance au changement

S : Situation nouvelle

Quelle est la raison d'être du changement, son bienfondé?

A : Ajustements

Qu'est-ce que cela implique comme modifications ou transformations?

C : Cout

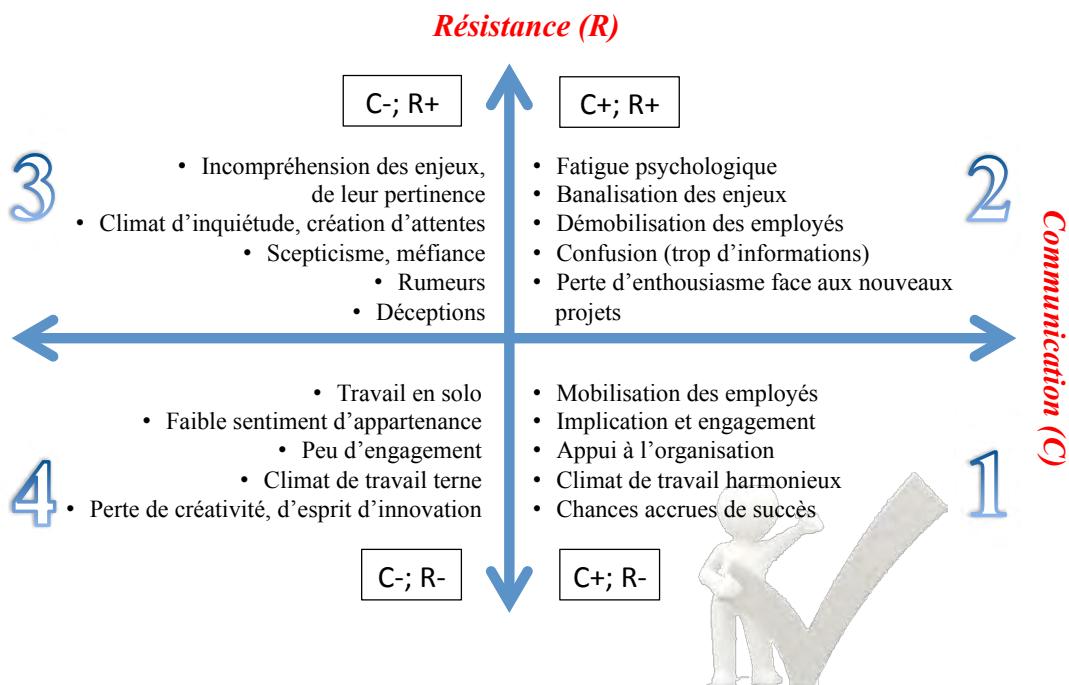
Quel est le prix à payer pour implanter le changement, en temps, en efforts, en argent, etc.?

1) En lien avec ma réflexion SAC, où est la principale source de mon inconfort, de ma résistance?

2) Quels pourraient être les moyens à ma portée pour diminuer mon inconfort, ma résistance?

L'interrelation entre la communication et la résistance

Il est bien connu que la communication est le moyen le plus efficace pour atténuer la résistance au changement chez les employés. L'accès à l'information est essentiel dans un processus de saine collaboration. Mais attention! Il y a des risques à communiquer trop peu ou... trop! Le tableau qui suit illustre l'interrelation entre la communication et la résistance. Prenez connaissance de ce tableau, puis mettez-vous à l'épreuve en répondant au *Petit quiz en 7 questions*.



4.1 L'interrelation entre la communication et la résistance

Petit quiz en 7 questions

1 – Gregory est le PDG de l'entreprise AIR+. Peu sociable de nature, il communique très peu avec ses employés et il ne leur transmet aucune information sur les changements à venir et les progrès de l'entreprise. Il considère que moins les employés en savent, moins ils ont d'occasions de critiquer.

À quelle situation (1,2, 3 ou 4) Gregory s'expose-t-il ?

2 – L'entreprise MK Design se spécialise dans le design d'intérieur et l'architecture. Toujours à l'affût des nouvelles tendances dans son domaine, elle expérimente également de nouvelles avenues de gestion. Les employés constituent le cœur de l'entreprise et la direction tient à maintenir en tout temps une relation de confiance et de transparence avec eux. Les employés de MK Design sont donc régulièrement tenus informés des changements que la direction aimeraient apporter et ils sont mis à contribution pour en évaluer les retombées positives et négatives.

À quelle situation (1,2, 3 ou 4) correspond cette façon de faire ?

3 – Kobra inc. est une entreprise reconnue mondialement pour sa gamme de jeux vidéos. La direction a récemment fait le choix de rapatrier son centre d'appels, qui était imparti à un partenaire externe depuis quelques années. Dès que la décision a été rendue publique, les employés de tous les services ont été réunis et ont reçu des informations complètes sur le plan d'intégration des nouveaux employés, le réaménagement des espaces, les modifications apportées aux processus internes, l'échéancier détaillé, etc. La direction se fait aussi un devoir de transmettre à l'ensemble des employés des mises à jour sur l'avancement du projet, au rythme de deux fois par semaine.

Quels sont les risques associés à la communication de tant d'informations pour les employés ? (situation 1,2, 3 ou 4)

4 – *Quelle est la situation que l'on retrouve le plus fréquemment dans nos organisations ?*

5 – *Quelle est la situation idéale pour une organisation ?*

6 – *Quelle est la situation la plus problématique à long terme pour le développement d'une organisation ?*

7 – *Quelle situation est la plus susceptible d'entraîner une perte de confiance envers la direction ?*

Réponses : Q.1= n°4; Q.2= n°1; Q.3= n°2; Q.4 =n°3; Q.5= n°1; Q.6=n°4; Q.7=n°3

La grille que voici vous aidera à bien structurer les informations que vous transmettrez à vos employés. Mais prenez d'abord le temps de compléter votre réflexion SAC!

Pour annoncer correctement un changement²...

a) *Présentez le projet, faites une mise en contexte :*

b) *Formulez deux arguments qui expliquent pourquoi ce changement est nécessaire :*

c) *Décrivez quel sera l'apport concret de la direction en matière de soutien, d'appui aux employés :*

d) *Expliquez en quoi votre équipe a les compétences et les capacités requises pour bien planter ce changement :*

e) *Formulez deux arguments pour faire valoir les bénéfices qu'en retirera votre équipe à court ou moyen terme :*

f) *Donnez la parole à vos employés et répondez à leurs questions.*

g) *Remerciez-les de leur collaboration.*

Lorsque vous faites des changements...

- Informez bien vos employés (pourquoi, qui, quoi, comment, quand)
- Consultez-les, recueillez leurs suggestions : ils sont directement concernés!
- Communiquez-leur votre enthousiasme et une vision constructive
- Sachez reconnaître et apprécier les efforts qu'ils font pour s'adapter
- Soyez présent, disponible et soutenant

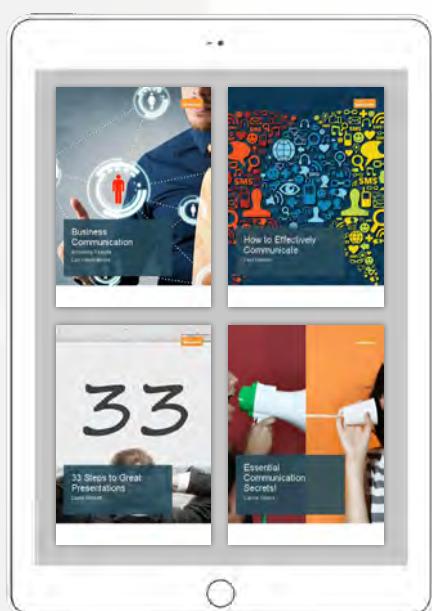
4.2 La nouvelle génération de travailleurs

« L'enthousiasme est à la base de tout progrès. »

- Henry Ford

La nouvelle génération de travailleurs a la réputation de remettre en question les habitudes, de proposer de nouvelles façons de faire et d'exiger des réponses... Les constats suivants favorisent de nouvelles pratiques de gestion au sein des organisations :

- Les nouveaux travailleurs font preuve d'indépendance, d'individualisme et d'une grande capacité d'adaptation
- Ils accordent beaucoup d'importance au moment présent, à ce qui se passe dans l'immédiat
- Ils sont plus revendicateurs que les babyboomers
- Ils s'attendent à être consultés
- Leur mode d'expression est direct, sans conventions, avec l'usage spontané du tutoiement
- Ils déstabilisent les gestionnaires par leur insistance et leurs propositions parfois audacieuses



**Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more**

Download now

bookboon

Plutôt que de se fermer à cette nouvelle réalité du monde du travail, les gestionnaires ont tout intérêt à ouvrir leur esprit, à faire preuve de flexibilité et à mettre l'accent sur les communications bidirectionnelles. Toutes les organisations qui misent sur la jeunesse pour assurer leur pérennité peuvent agir sur quatre axes pour favoriser la rétention des ressources de la nouvelle génération de travailleurs, soit l'intégration, l'organisation du travail, la mobilisation et la reconnaissance.

4 axes de rétention



1. L'intégration	2. La mobilisation
<ul style="list-style-type: none"> • Rapprochements entre employés de différents groupes d'âge (jumelage) • Encadrement et informations contextuelles • Cohérence entre le discours et les actions • Formations courtes, précises • Rencontres avec les collaborateurs • Apprentissage par l'expérimentation 	<ul style="list-style-type: none"> • Défis à relever (\neq routine) • Collaboration/travail d'équipe • Activités ralliant tout le monde • Relations de confiance • Climat de travail • Équité • Promesses tenues!
3. L'organisation du travail	4. La reconnaissance
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de télétravail • Horaires flexibles • Réunions courtes et dynamiques • Flexibilité dans l'exécution des tâches • Moins de hiérarchie • Utilisation de la technologie • Politique claire, mais pas trop rigide, pour l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétroaction immédiate • Reconnaissance adaptée, souligner les bons coups • Rémunération axée sur la contribution plutôt que sur l'ancienneté • Conditions d'épanouissement au travail

Si votre employé fait une demande qui vous déstabilise parce qu'elle sort des sentiers battus, combattez votre réflexe d'être résistant au changement et prenez le temps de réfléchir à la situation. Votre employé vous demande de modifier son horaire de travail ? Il veut prendre des initiatives qui ne sont pas en lien avec sa fonction ? Dans un cas ou dans l'autre, développez le réflexe du « Pourquoi pas ? » en complétant la grille suivante. Cela vous aidera à évaluer les impacts réels de sa demande pour y donner suite s'il y a lieu.

La règle du « Pourquoi pas ? »

	Si j'accepte la demande...	Vrai	Faux
1.	J'ai confiance de pouvoir m'adapter à cette situation et de réussir à modifier certaines de mes pratiques de gestion au quotidien (exemple : réunions).		
2.	Mon employé est ouvert à faire certaines concessions de son côté.		
3.	Mon employé saura reconnaître et apprécier mon effort.		
4.	J'ai bon espoir qu'il n'abusera pas de la situation, qu'il ne se montrera pas de plus en plus revendicatif.		
5.	J'ai absolument besoin de lui pour les prochains mois, je veux vraiment le retenir à court terme.		
6.	Je mise sur lui pour l'avenir, il est un joueur clé pour l'organisation.		
7.	Mon équipe sera capable de s'adapter rapidement à cette situation.		
8.	Les valeurs fondamentales de l'organisation ne seront pas ébranlées ou remises en question (exemple : qualité du service à la clientèle, collaboration, etc.).		
9.	Je bénéficierai des appuis nécessaires (service des ressources humaines, comité de direction, commission des droits de la personne, etc.) pour soutenir ma décision, s'il y a lieu.		
10.	Mon équipe ne sera pas moins productive.		
11.	La qualité du service aux usagers, aux clients ou à la direction ne sera pas affectée.		
12.	Cela n'entraînera pas une vague de revendications de la part des autres membres de l'équipe.		

Si vous avez répondu Vrai à tous ces énoncés, alors pourquoi ne pas acquiescer à la demande de votre employé ? Votre ouverture d'esprit vous permettra de tenir compte de ses besoins sans pour autant bouleverser votre quotidien ou menacer l'atteinte de vos objectifs. Communiquez-lui votre décision de façon claire et précise et assurez-vous qu'il vous témoigne de la reconnaissance pour la flexibilité et l'ouverture d'esprit dont vous avez fait preuve en considérant sa demande. Vous mettez en place des conditions favorables à la rétention des talents.

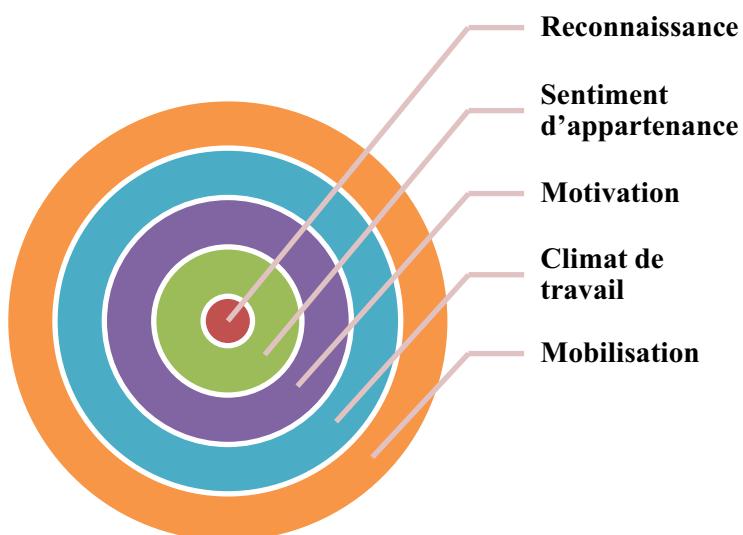
Si vous avez répondu Faux à certains de ces énoncés, il serait prudent de vous attarder aux impacts négatifs qui pourraient survenir si vous acquiescez à la demande de votre employé. Ne prenez pas de décisions impulsives et prenez le temps de bien vous documenter, de consulter et de valider votre plan d'action avec des intervenants spécialisés.

4.3 La cohésion de l'équipe

« Ce n'est pas le fait de porter le même maillot qui fait une équipe, c'est de transpirer ensemble. »
– Aimé Jacquet

La considération individuelle que l'on témoigne à nos employés est un acte de reconnaissance qui stimule le sentiment d'appartenance et la motivation au travail. Le climat de travail au sein des équipes est bonifié lorsque l'ensemble des employés se solidarise autour de leur chef, le gestionnaire. Les équipes mobilisées et cohésives constituent un terreau fertile pour toute organisation qui mise sur ses ressources humaines pour se démarquer dans son marché.

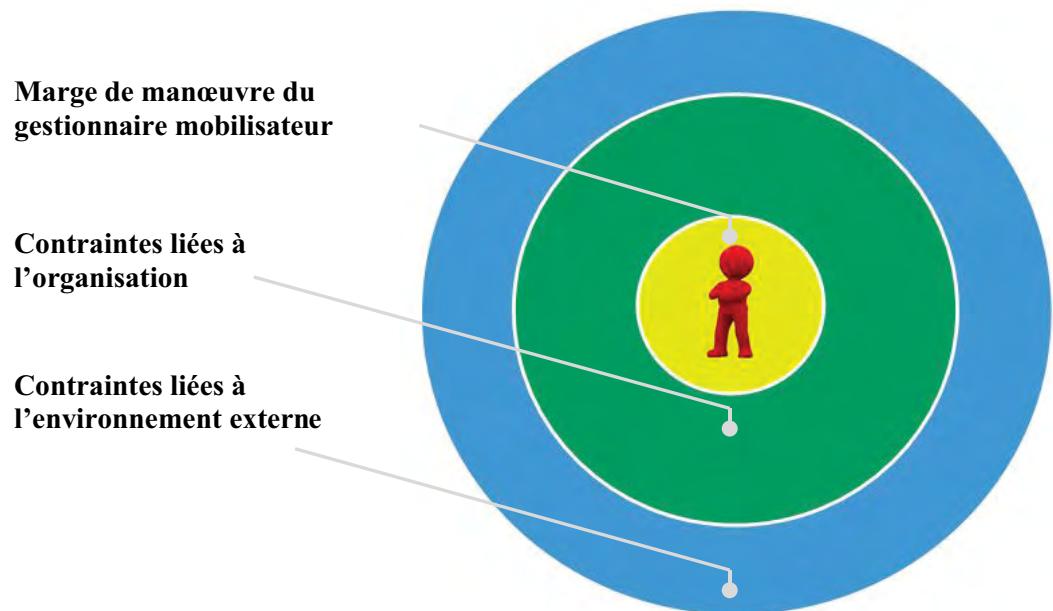
La séquence gagnante en mobilisation



4.2 La séquence gagnante en mobilisation

La marge de manœuvre du gestionnaire mobilisateur est toutefois sujette à de nombreuses contraintes internes et externes, telles que :

- Les contraintes budgétaires
- Les conventions collectives
- La distance géographique
- Les changements de pouvoir politique
- La rareté des ressources spécialisées
- La lenteur du processus décisionnel
- Le manque d'expérience des nouveaux employés
- Etc.



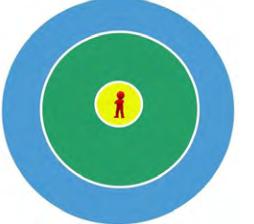
4.2 Marge de manœuvre et contraintes

A white smartphone is shown from a slightly elevated angle, displaying four different eBook covers from the bookboon library. The covers are arranged in a 2x2 grid. Top-left: 'Being Manager, Leader and Coach'. Top-right: 'Managing People'. Bottom-left: 'The 7 Steps to Frontier Leadership'. Bottom-right: 'Top Ten Leadership Skills - Book 1'.

**Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more**

[Download now](#)

bookboon

<p>Dans un environnement non contraignant, où il existe peu de normes ou de réglementations externes, le gestionnaire dispose d'une grande latitude pour appliquer les principes de la reconnaissance et favoriser ainsi une adhésion collective aux projets d'entreprise.</p>	
<p>Mais dans un environnement très contraignant, le gestionnaire ne profite pas d'une aussi grande marge de manœuvre. Il peut toutefois mettre en place des conditions qui lui permettront d'acquérir plus de confort pour lui et son équipe.</p>	

Comment agir sur ces contraintes ?

Éric occupe un poste de cadre au sein d'un ministère. Depuis plusieurs mois, les membres de son équipe réclament du personnel supplémentaire puisque la charge de travail est très élevée. Plusieurs sont épuisés et démotivés, car la situation ne change pas. Éric aimerait bien satisfaire les besoins de son équipe, mais les restrictions budgétaires imposées par le gouvernement ne lui permettent pas d'ajouter de nouvelles ressources permanentes.

Pour atténuer les contraintes qui font obstacle à la mobilisation de votre équipe, quels moyens pouvez-vous mettre en place pour augmenter votre marge de manœuvre et être plus à l'aise dans votre rôle de gestionnaire ?

	OUI	NON
1. Utiliser l'outil SIRRMA pour stimuler votre créativité devant une situation problématique.		
2. Repérer les incohérences dans ce qui vous est imposé et proposer des solutions.		
3. Planifier des périodes tampons à l'intérieur des échéanciers pour pallier les imprévus.		
4. Choisir vos batailles, prioriser vos demandes plutôt que de revendiquer en bloc.		
5. Être bien préparé et documenté pour faire valoir votre point de vue.		
6. Formuler clairement vos pistes de solutions et les partager.		
7. Consulter vos employés, car ils peuvent aussi avoir des pistes de solutions.		
8. Compter sur votre réseau d'alliés, les impliquer.		
9. Élargir votre réseau d'influence, utiliser l'appui des instances.		
10. Améliorer et standardiser les processus.		
11. Faire preuve de fermeté dans les attentes et de constance dans les contrôles.		
12. Être audacieux, oser sortir des sentiers battus!		

5 Outil de synthèse / transfert des apprentissages

Après avoir lu ces pages et complété les exercices et les réflexions suggérés...

- Qu'est-ce qui a retenu davantage votre attention ? Qu'est-ce qui a capté votre intérêt plus particulièrement ?

- Pourquoi ?

- Écrivez cinq mots-clés qui vous serviront d'aide-mémoire pour chacun des thèmes abordés :

<ul style="list-style-type: none"> • La collaboration au sein des équipes de travail (1.1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus d'évaluation du rendement (3.0)
<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions d'épanouissement au travail (1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> • La résistance au changement (4.1)
<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques gagnantes pour favoriser la communication dans les équipes (1.6) 	<ul style="list-style-type: none"> • La nouvelle génération de travailleurs (4.2)
<ul style="list-style-type: none"> • Les étapes d'une bonne délégation (2.4) 	<ul style="list-style-type: none"> • La cohésion de l'équipe (4.3)

- **Inscrivez ici tout élément additionnel que vous considérez comme important pour favoriser la communication et optimiser la collaboration au sein de votre équipe.**



Bon succès!

Lectures suggérées

Alonso, Éric; Barrais, Delphine (2007). *Déléguer en toute sérénité*. Transcontinental, 152 pages.

Aubry, Jean-Marie (2006). *Dynamique des groupes*. Éditions de l'Homme, 160 pages.

Bédard, Isabelle (2011). *Gérer le personnel, 2e éd.* Isabelle Quentin éditeur, 163 pages.

Brunet, Luc, Savoie, André (1999). *Le climat de travail. Un levier de changement*, Les Éditions Logiques, 235 pages.

Cormier, Solange (2006). *La communication et la gestion, 2e éd.* Presses de l'Université du Québec, 260 pages.

Dionne, Pierre (2004). *Prendre le leadership des compétences / Le réveil du management*. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 161 pages.

Hogue, Jean-Pierre, Lévesque, Denis, Morin, Estelle M. (1988). *Groupe, Pouvoir et Communication*. Presses de l'Université du Québec, 254 pages.

Lainey, Pierre (2008). *Le leadership organisationnel : de la théorie à la pratique*. Chenelière Éducation, 280 pages.

Mucchielli, Alex (1999). *Théorie systémique des communications*. Armand Colin, 160 pages.

Parker, Glenn M. (2008). *Team Players and Teamwork, 2nd Edition*. Jossey-Bass, 256 pages.

St-Onge, Sylvie (2012). *Gestion de la performance au travail : défis et tendances*. Revue Gestion, 786 pages.

Tremblay, Michel (2012). *Mobilisation des personnes au travail*. Gestion, 340 pages.

Notes de fin

1. *Adapté de : La délégation.*
<http://www.lemagazinedumanager.com/forum/6-management-debats-et-discussions/636-la-delegation.html>
2. *Adapté de Jean-Pierre Brun, mars 2013.*
<http://lecercle.lsechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221164596/contexte-changement-cessez-dinformer-collaborateurs>



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

Download now

bookboon