

Module : S'engager et faire s'engager

Objectifs du module 2

- Mobiliser son intelligence émotionnelle pour créer les conditions de l'engagement de l'équipe.
- Prendre conscience de la nécessité d'accompagner les personnes dans les différentes phases de changement.
- Affirmer son courage et sa capacité à dire en prenant conscience de ses comportements et de ses ressentis en situation difficile ou inattendue : assertivité.
- Pratiquer son leadership situationnel pour développer l'autonomie et la performance de son équipe.

Programme de la première journée

- Lien avec le module 1 "Ecouter et mobiliser"
- Découvrir les conditions de l'engagement pour moi
- L'intelligence émotionnelle, moteur de l'engagement
- Relier le sens et l'action pour s'engager et décider

DEJEUNER

- Mes réactions face au changement
- Les freins à l'engagement selon les phases de changement et comment y faire face
- La confiance, socle de l'engagement en équipe
- Expérimenter une situation d'apprentissage collectif

S'engager

Les conditions de l'engagement pour moi



Les conditions de l'engagement pour moi

- Raconter une situation d'engagement forte vécue, personnelle ou professionnelle, centrée sur votre vécu émotionnel
- L'observateur note les ressentis et attitudes
- Inverser les rôles

■ En trinôme

S'engager

L'intelligence émotionnelle



Qu'est-ce qu'une émotion ?

Une **émotion**, c'est...

Réaction passagère et rapide

Spontanée

Accompagnée de signaux physiques (visibles ou non)

Des signaux et événements universels

Une composante de notre système relationnel

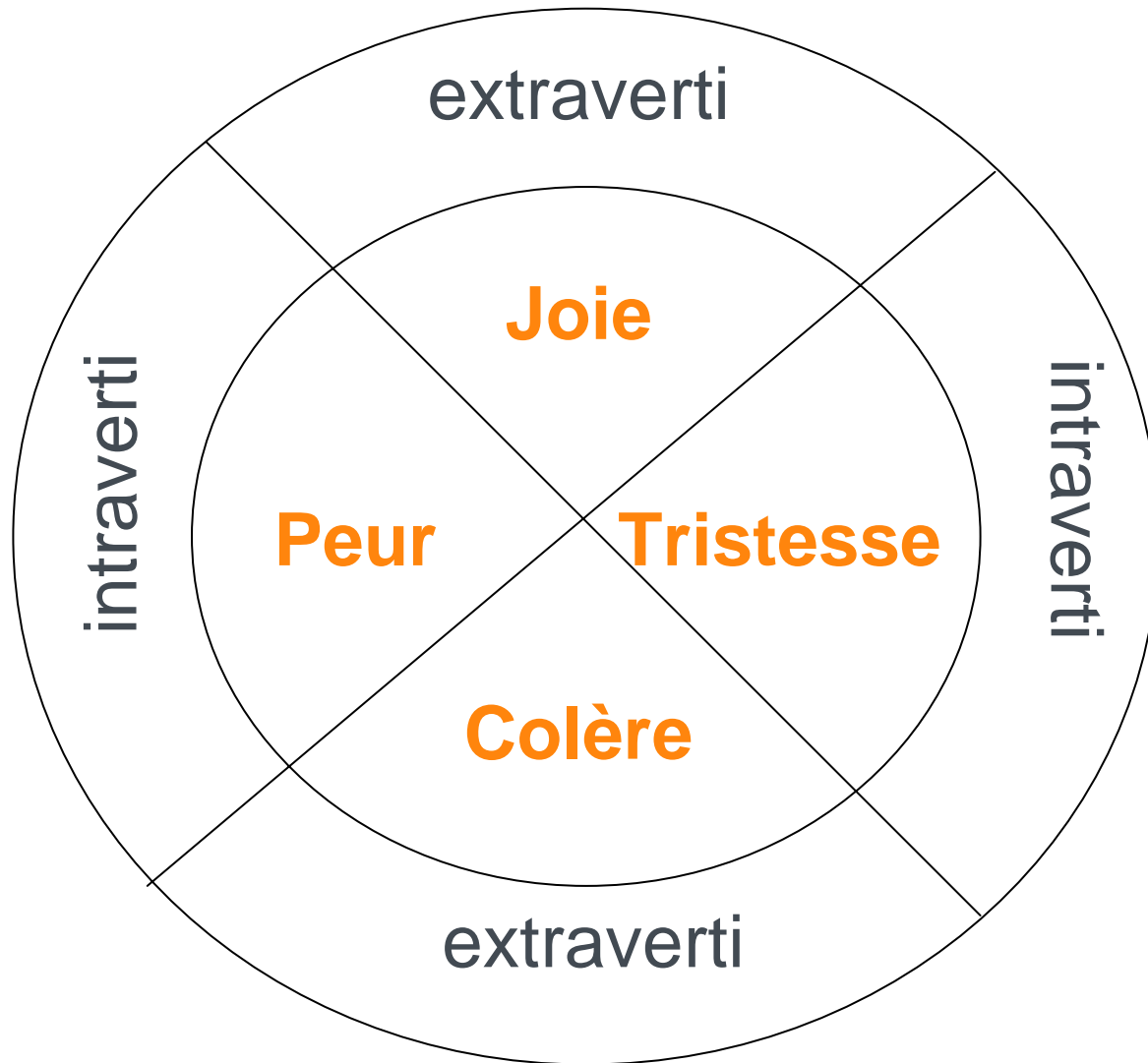
Des **caractéristiques** relevant de trois domaines :

Physiologique : notre corps

Cognitif : notre esprit

Comportemental : nos actions

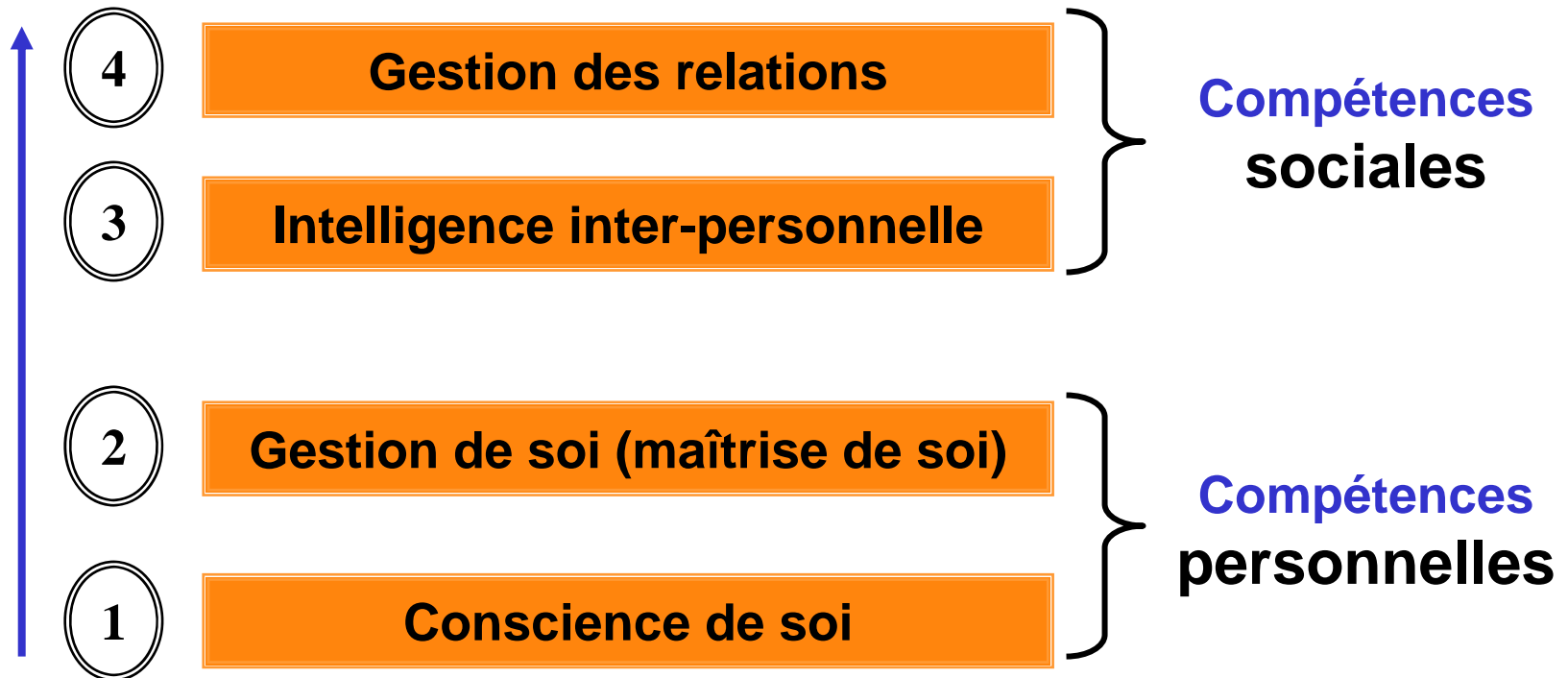
Les émotions primaires



Effet des émotions : utilité ou obstacle ?

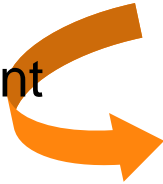
1. **Pour soi** : Un frein ou un accélérateur dans l'action
2. **Pour les autres** : Un accès ou une barrière dans les relations
3. **Vis-à-vis des autres** : Un appui ou un frein au changement

Quelles compétences émotionnelles pour le manager ?



Intelligence intra-personnelle et gestion de soi

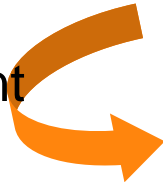
Actions d'entraînement



- Etre authentique
- Développer un comportement et une communication affirmés
- Connaître ses signaux internes
- Maîtriser ses émotions (stress, peur, colère...)
- Rester souple face aux changements
- Gérer sa frustration

Intelligence inter-personnelle et gestion des relations

Actions d'entraînement



- Développer une écoute empathique
- Reconnaître les signaux non verbaux dans la communication de l'autre
- Gérer les conflits
- Coopérer
- Développer une posture d'autorité et non de pouvoir

S'engager

Relier le sens et l'action pour décider

Prendre le risque de décider

La décision suscite des tensions et des conflits intérieurs

- Elle représente une double prise de risque :

- **Un risque intérieur**

- ⇒ Le décideur est face à lui-même tel qu 'il s'assume au moment d'arbitrer
- ⇒ La prise de décision invite le décideur à assumer son pouvoir et sa liberté d'agir - elle peut impliquer de refuser les règles du jeu
 - elle suppose que l'on accepte de se tromper

- **Un risque extérieur**

- => Le décideur devra faire valoir et faire vivre cette décision avec les autres
- => Il devra se confronter au caractère évolutif et imprédictible de la réalité et faire face aux nouvelles contraintes surgissant de la décision

S'appuyer sur sa cohérence interne

- Permet de diminuer l'angoisse liée à la prise de risque, il importe :
 - de trouver son point de stabilité intérieure pour faire face aux aléas
 - de se reposer sur sa cohérence interne pour être plus confiant dans l'action

Prendre une décision cohérente, c'est d'abord être en accord avec soi-même

Repérer notre cohérence personnelle avec les Niveaux de Dilts

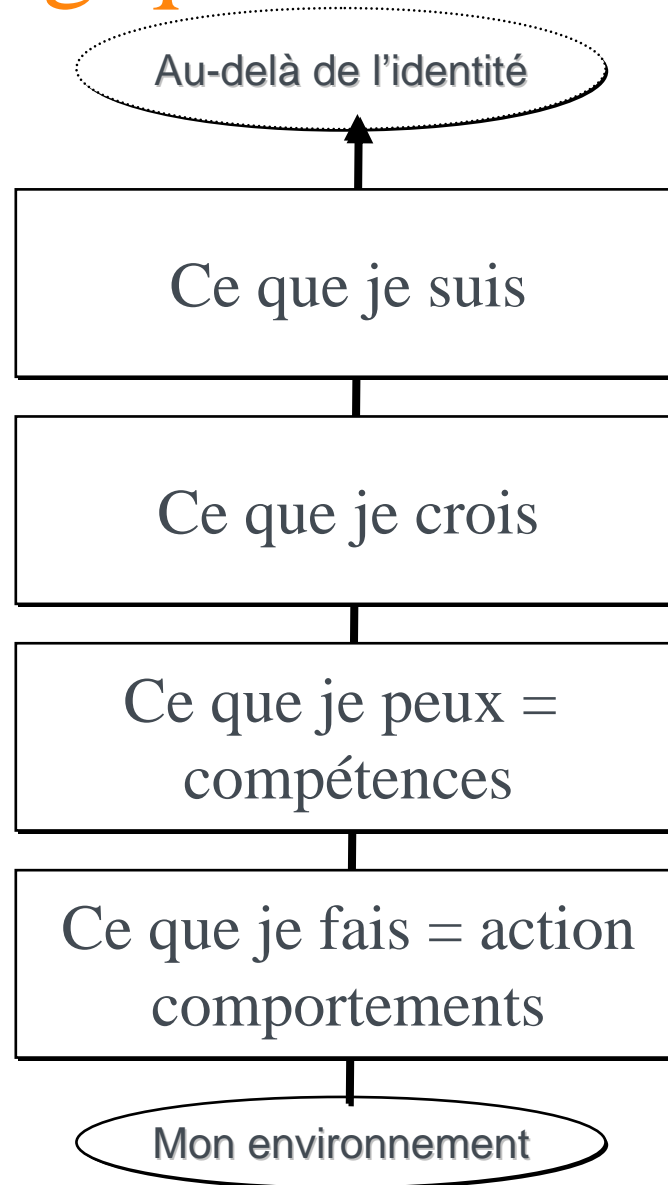
- **Ils permettent de :**

- mieux comprendre comment nous fonctionnons,
- identifier nos motivations profondes qui sous-tendent notre action
- agir en cohérence avec ce que nous sommes pour être plus puissant et efficient.

- **Repérer à quel niveau logique la décision bloque :**

- problème de compétence ?
- de comportement ?
- de convictions ?
- de valeurs ou de représentations ?
- d'identité professionnelle ?
- de compréhension du contexte ?

Les niveaux logiques de Robert Dilts



Faire s'engager

Les réactions face au changement

Les réactions face au changement

- Les collaborateurs se sentent mal à l'aise et inquiets
- Les collaborateurs pensent d'abord à ce qu'ils vont perdre
- Les collaborateurs se sentent seuls même si tout le monde subit le même processus de changement
- Ils ne peuvent pas supporter trop de changement
- Les collaborateurs sont à des niveaux différents de préparation et d'acceptation du changement
- Ils sont inquiets de ne pas avoir assez de ressources : temps, argent, personnel, connaissances, capacités...
- Si on arrête le mouvement et retire la pression, les collaborateurs ont tendance à revenir à leurs anciennes habitudes et comportements

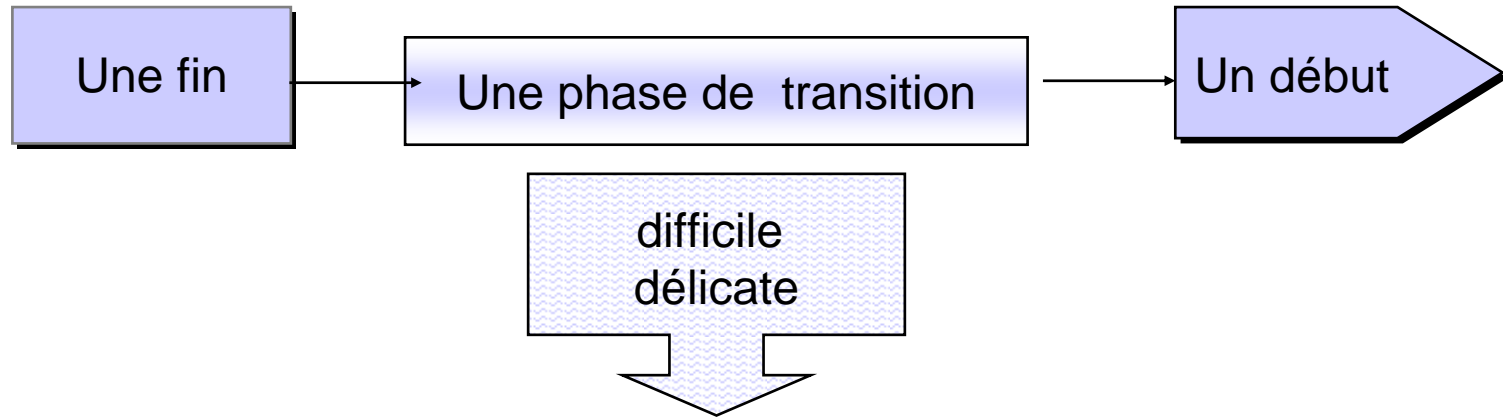
Les 6 niveaux de préoccupations

- **l'information** : *Quel est le changement ? Pourquoi est-il nécessaire ? Etc...*
- **la personne** : *Quelle influence sur moi personnellement ? Qu'est-ce que j'ai à y gagner ? Etc...*
- **la mise en œuvre** : *Que dois-je faire en 1er lieu ? En 2ème lieu ?...
Comment vais-je gérer tous ces détails ? Etc...*
- **l'impact** : *Est-ce que cet effort a vraiment de la valeur ? Est-ce que ce changement provoque réellement une différence ? Et en quoi ? Etc...*
- **la collaboration** : *Qui d'autre devrait être impliqué ? Comment peut-on travailler avec les autres ? Etc...*
- **l'amélioration** : *Pouvons-nous améliorer notre projet initial ? Comment pouvons-nous encore rendre ce changement meilleur ?*

Faire s'engager

Les freins à l'engagement face au changement
La vallée du changement

Pour une personne qui doit changer c'est...



- Le processus d'adaptation va s'amorcer à partir de la perception par la personne de ses pertes
- La capacité d'adaptation est un facteur très personnel
- Quelle que soit l'intensité du changement, la personne devra faire des efforts pour s'adapter à la nouvelle réalité
- Chacun a ses zones de forces et de vulnérabilités

Le stress du changement : une tension prolongée

...C'est un état de tension permanent, résultant d'une façon inadéquate de gérer la pression...

- **Trois caractéristiques :**

- Une pression psychique, souvent liée à une incertitude...
- Des **modalités d'adaptation habituelles qui deviennent inopérantes...**
- Une phase de transition longue...

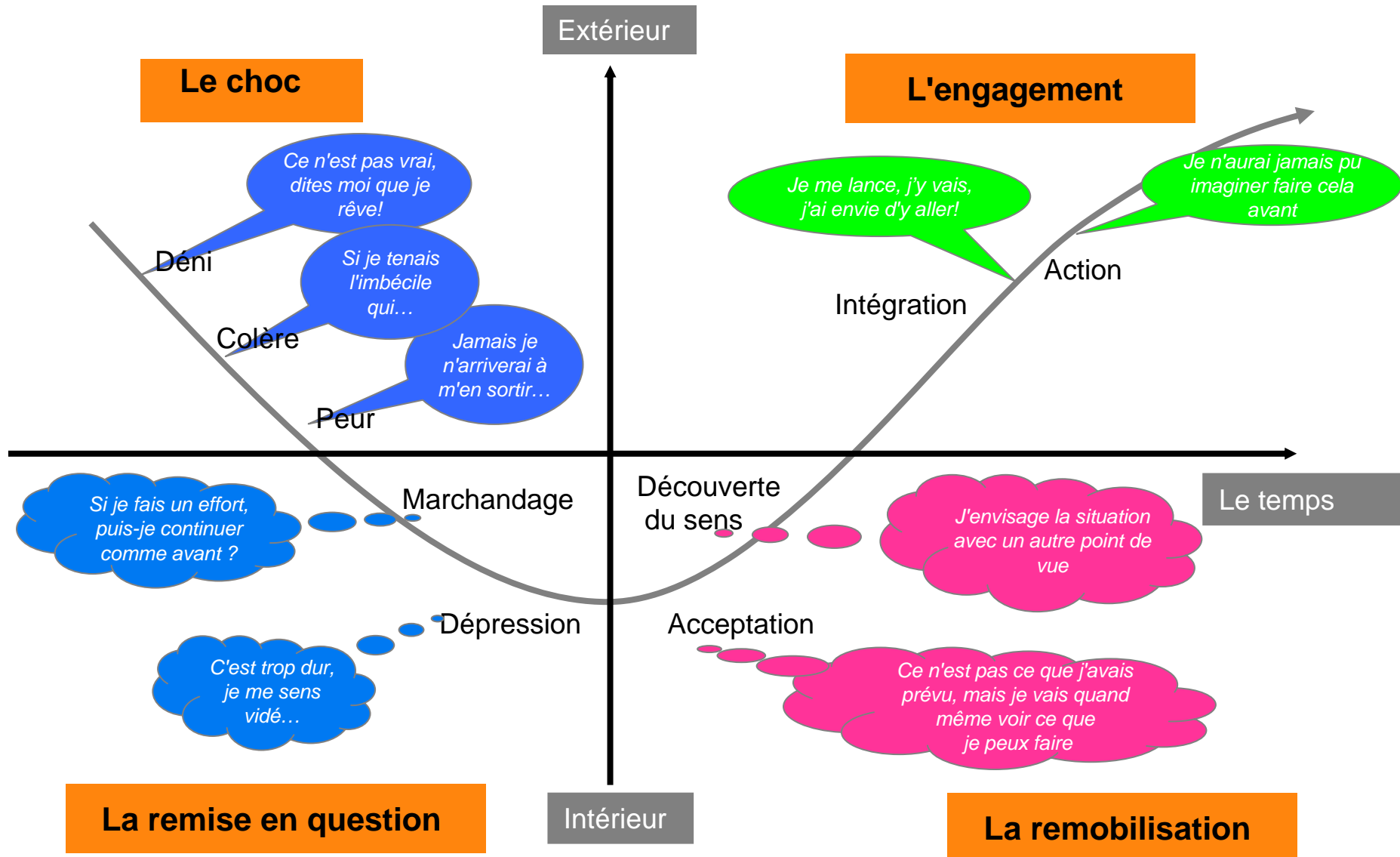
- **Exemples de situations « stressantes » :**

- Changements rapides
- Menaces latentes (objectives ou non)
- Volonté d'anticiper le changement
- ...

- **D'autres types de stress (non traités) :**

- Le surmenage, la suractivité prolongée, le stress physique ou post traumatique.

La vallée du changement : du choc à l'engagement

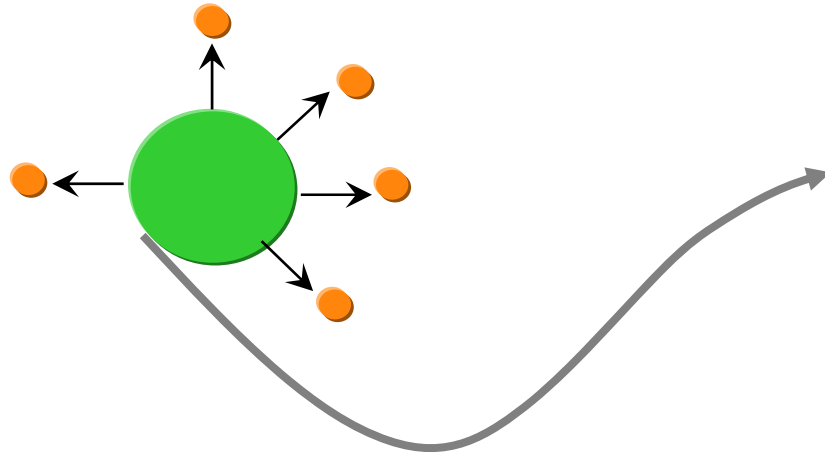


Traverser la vallée du changement : un parcours non linéaire

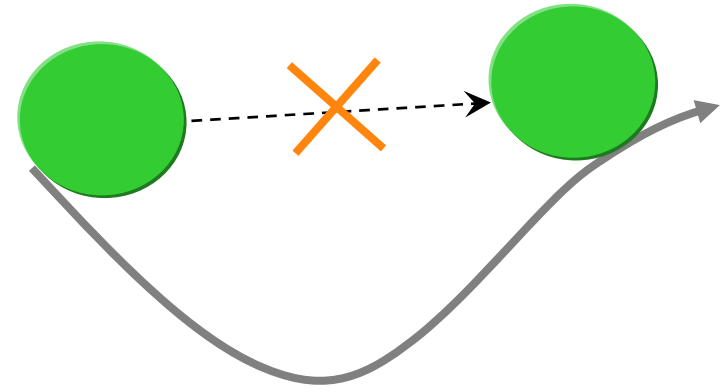
- C'est un processus qui se caractérise par le mouvement
- Sa durée dépend du degré d'attachement à "l'objet perdu"
- Les résistances sont des modes de protection nécessaires
- Chacun fait son parcours à son propre rythme
- Certains n'arriveront jamais au bout...
- Et pour beaucoup, il y aura de nombreux va-et-vient ...
- Mais l'expérience de cette traversée est un acquis pour tous

Bien menée, elle renforce les compétences
et l'estime de soi !

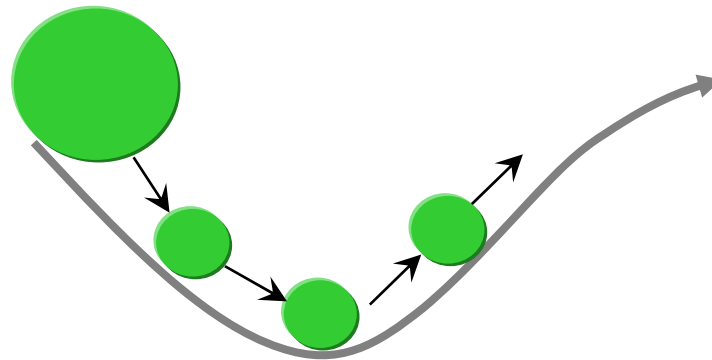
Traverser ensemble la vallée du changement



Ne rien faire...

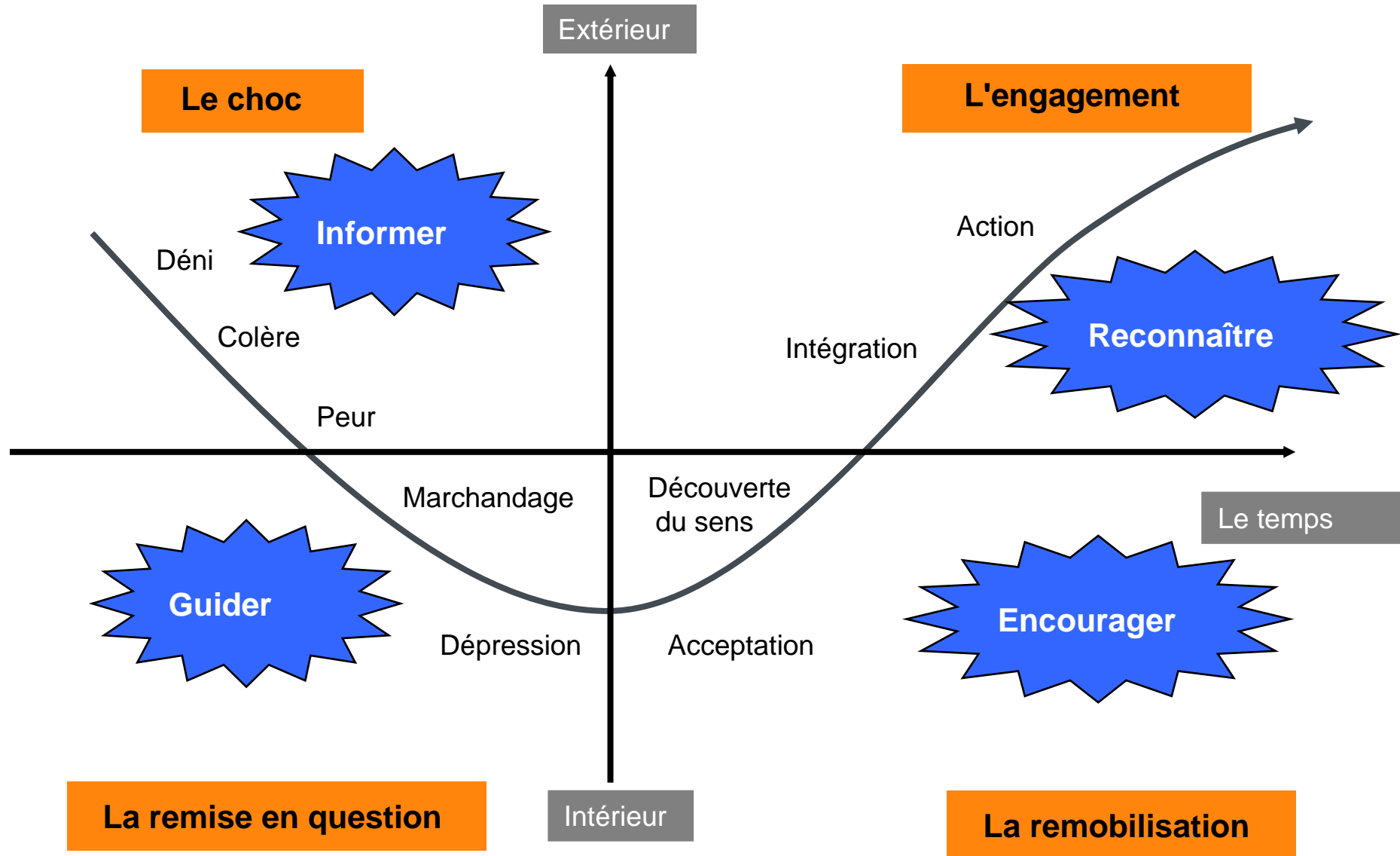


En faire trop ...



Garder le contact avec la réalité
Laisser s'exprimer les émotions
Continuer à réaliser ses tâches

La vallée du changement : du choc à l'engagement



Faire s'engager

Eprouver son niveau de confiance

Expérimenter les conditions de l'engagement d'une équipe

Exercice : expérimenter la confiance

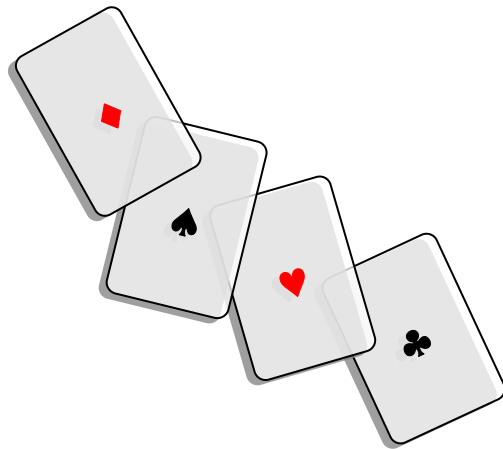
Le jeu du guide et de l'aveugle

- Consigne :
 - Alternativement, chacun se laisse guider, les yeux bandés, pendant 10'
 - Débriefing en grand groupe
 - Qu'est-ce que cet exercice m'a appris sur moi-même ?
 - Sur ma capacité à faire confiance

Les conditions de l'engagement d'une équipe

Cartes sur tables

- Challenge entre 3 équipes
- Réaliser ensemble une production avec un objectif d'amélioration de la performance à chaque étape



Programme de la deuxième journée

- Principes de la dynamique d'équipe
- Typologie des équipiers et conséquences sur la performance d'une équipe
- Le leadership situationnel appliqué à une équipe

DEJEUNER

- Assertivité et prise de risque
- Mobiliser la créativité d'un groupe
- Synthèse et évaluation

Faire s'engager

Principes de la dynamique d'équipe

Principaux facteurs de mobilisation de l'équipe

- Objectif précis
- Niveau de performance clairement fixé et régulièrement remis à jour
- Clarification des rôles
- Implication de tous
- Entraide et support mutuel
- Capacité à changer de méthode ou à la faire évoluer : créativité

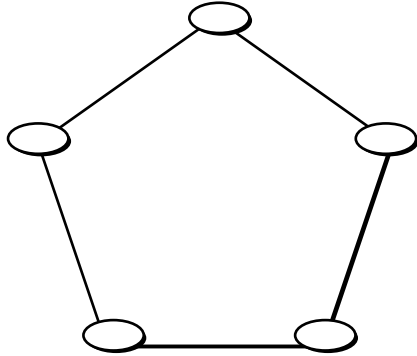
Besoins de l'équipe pour s'engager

- Objectifs mobilisateurs
- Un projet d'équipe pour développer une identité distinctive et donner du sens
- Une raison d'être par rapport à l'environnement pour donner du sens et situer l'action
- Des compétences et des rôles complémentaires
- Des règles du jeu et des modes opératoires clairs
- Un système d'information et de communication facilitant
- Un leader pour piloter, conseiller, donner de la visibilité, prioriser
- Une bonne cohésion humaine

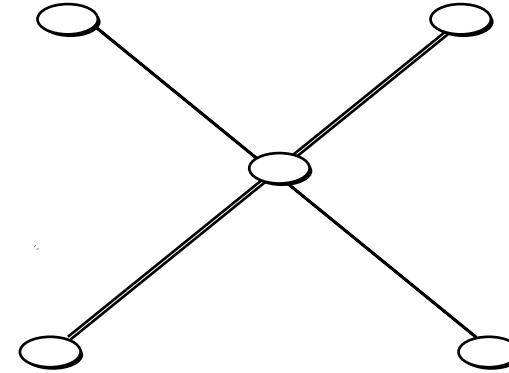
La dynamique d'une équipe

- 2 logiques de fonctionnement
 - **Logique territoriale :**
 - chacun à sa place, une fonction et un objectif lié à son espace
 - addition sans effet multiplicateur
 - Permet de définir les responsabilités individuelles et d'être structurant pour tous
 - Les interfaces et procédures sont définies pour coordonner
 - Vision centraliste et pyramidale du management favorisant cloisonnement et responsabilité limitée des équipiers
 - **Logique de coopération :**
 - Vraie logique d'équipe et de co-action
 - Les équipiers évoluent sur un territoire plus vaste que leur fonction
 - Les compétences collectives se développent
 - La réponse **n'est plus donnée en raison de la fonction mais bien de la situation**
 - Cela permet de profiter et **d'utiliser les complémentarités (à identifier)**
 - **L'interdépendance doit être explicitée entre les équipiers ainsi que procédures collectives (infos, scénarios de réponses...)**

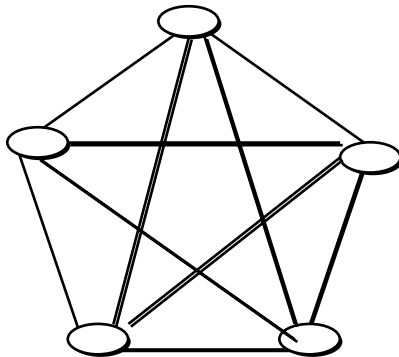
Développer l'interactivité pour impliquer et dynamiser l'équipe



Structure en cercle
Interactions minimales



Centralisé
Gèle beaucoup de ressources



Interactif = **favorise réactivité**

Il faut supprimer 4 maillons pour qu'un membre soit déconnecté

**Plus le manager compte sur son équipe
plus il doit l'organiser en réseau et développer
les compétences collectives des équipiers**

Faire s'engager

Typologie des équipiers : le modèle Hermann
Répartir et équilibrer les rôles dans l'équipe

Le modèle Herrmann

A ESPACE CORTICAL GAUCHE

Logique
Analytique
Mathématique
Technique
Résolution de problèmes

ESPACE CORTICAL DROIT **D**

Créatif
Synthétique
Artistique
Global
Conceptuel

Contrôlé
Conservateur
Planificateur
Organisateur
Administrateur

B ESPACE LIMBIQUE GAUCHE

Symbolique
Spirituel
Emotif
Intuitif
Relations humaines

ESPACE LIMBIQUE DROIT **C**

Nos 4 différents moi



A

Mon « MOI »
RATIONNEL

Analyse
Quantifie
Logique
Critique
Réaliste
Aime les chiffres
Manipule l'argent
Connaît la technique

Mon « MOI »
PRUDENT

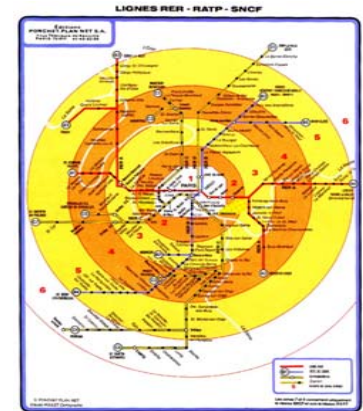
B

Préventif
Établit des procédures
Finalise les choses
Fiable
Organisé
Ordonné
Ponctuel

Suppose
Imagine
Spécule
Prend des risques
Fougueux
Outrepasse les règles
Aime les surprises
Curieux / joueur

D

Mon « MOI »
PROJECTIF



Mon « MOI »
RESSENTI

C

Sensible
Enseigne
Émotif
Serviable
Expressif
Parle beaucoup
Ressent

...que font-ils ?

A

Considère les aspects financiers
Comprend les éléments techniques
Quantifie précisément
Argumente rationnellement
Résout les problèmes logiquement
Analyse les possibilités
Réunit les faits

Remarque les défauts
Approche les problèmes pratiquement
Va jusqu'au bout des choses
Développe des plans détaillés et des procédures
Envisage les problèmes en terme de planning

B

D

Résout les problèmes de manière intuitive
Synthétise des éléments incohérents dans un nouveau tout
Tolère l'ambiguïté
Lit les signes du changement
Voit les choses sur un plan général

Intègre les idées et les concepts
Perçoit les difficultés relationnelles
Anticipe le ressenti des autres
Engendre l'enthousiasme
Persuade, enseigne
Concilie, considère les valeurs
Comprend les éléments émotionnels

C

Activités en management

Rationnel
Comprendre

Penser
Analyser
Profits

Imaginatif
Créatif

Vision
Futur
Marketing
Stratégie

Prudent
Exécuter

Planning
Résultats
Procédures
Organisation

budget	dévelop - pement
légis- lation	commu- nication

HRM

Sensible
Ensemble

Les négligences

A néglige

Les sentiments

Les solutions alternatives

D néglige

La pratique

Les détails

Les idées nouvelles

Le cadre général

B néglige

Les faits

La logique

C néglige

Conseil par couleur

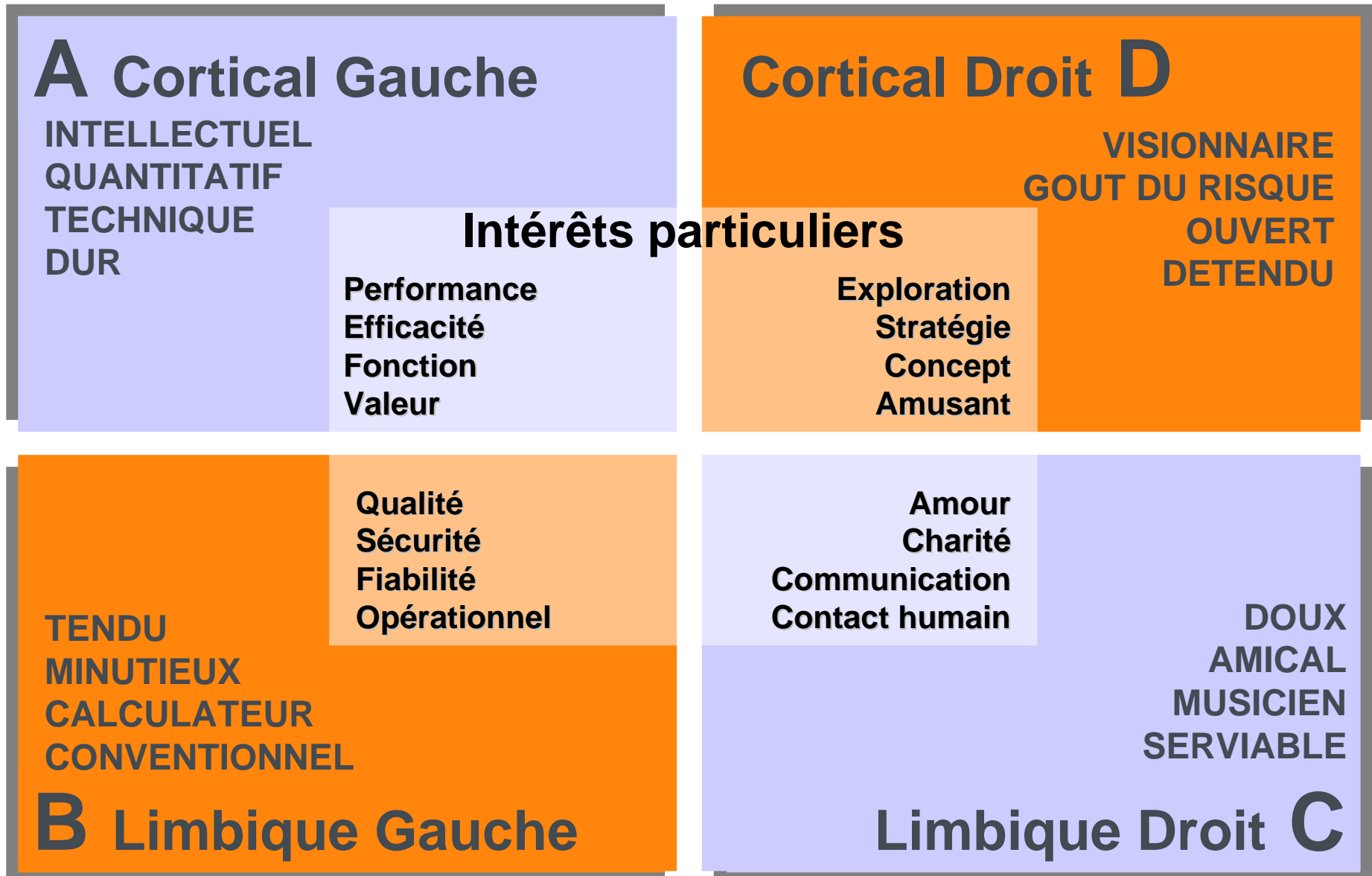
**Valoriser les
sentiments, l'intuition,
écoute ton corps.
Diminuer le désir
d'avoir des preuves**

**Valoriser la structure et
les formalités.
Pose des questions : qui,
Comment ?
Limite ta fantaisie**

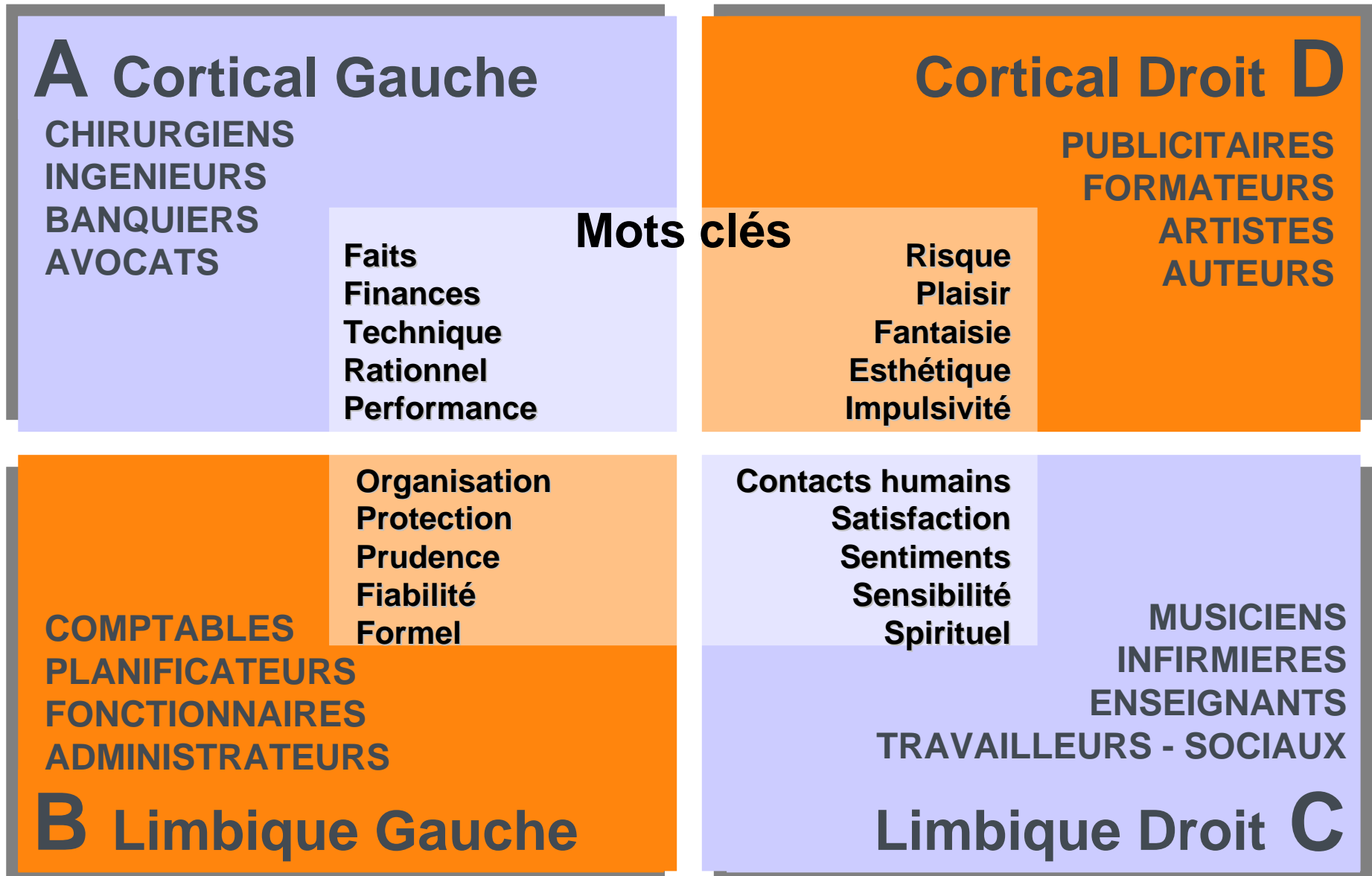
**Valoriser la foi,
spontanéité, l'intuition
et l'intellect.
Soyez pas si strict
dans le formel.**

**Valoriser les faits, les
chiffres et le logique.
Contrôler les sentiments
Séparer les émotions et
le travail!**

Types



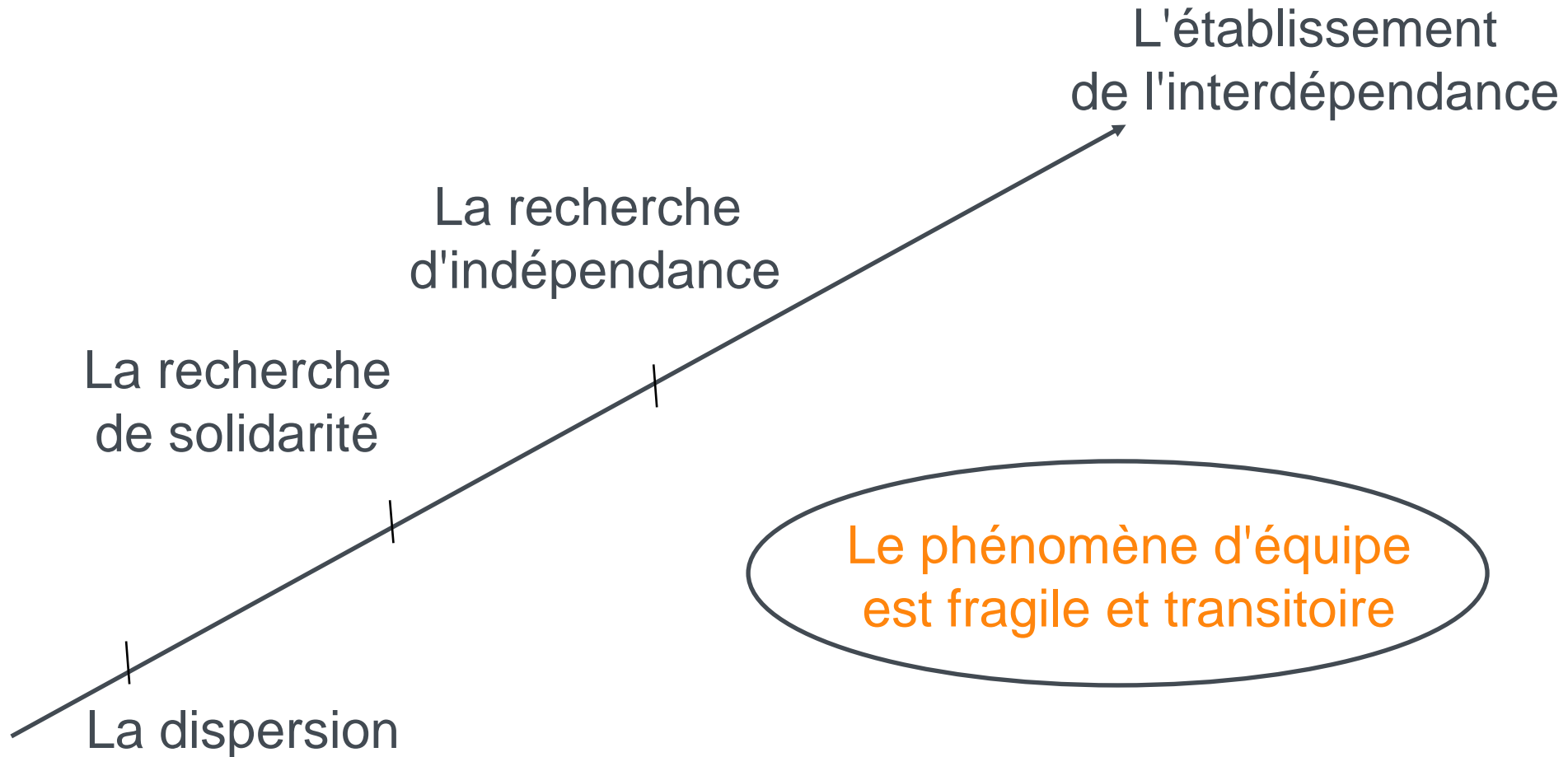
Professions Typiques



Faire s'engager

Le leadership situationnel appliqué à une équipe

4 phases essentielles pour créer une équipe



Quelques facteurs favorables ...

- Clarifier les objectifs
- Démontrer la convergence des intérêts individuels et collectifs
- Communiquer, échanger régulièrement
- Mobiliser le groupe pour un enjeu important ou face à un péril commun
- Rester réaliste, ne pas masquer les difficultés et savoir valoriser le groupe
- Face à une situation nouvelle, organiser une concertation rapide et suffisante en précisant le "non négociable"
- Obtenir des succès, même modestes

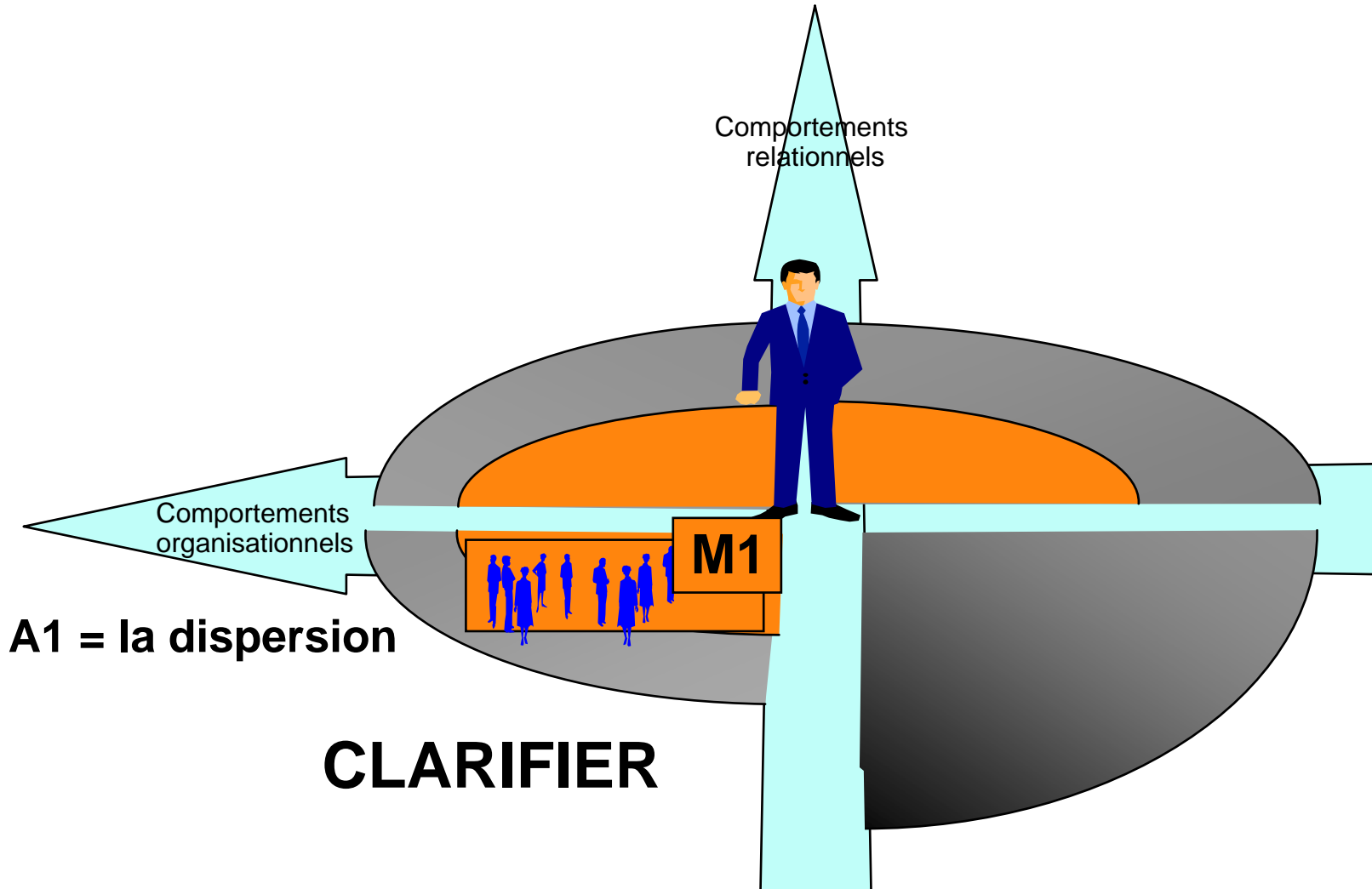
L'esprit d'équipe : 4 impératifs

- *La reconnaissance et l'acceptation de l'autre*
- *La solidarité*
- *La loyauté*
- *La capacité à s'opposer pour construire et non pour détruire*

Management Situationnel et équipe : 4 spécificités

- *La progression dans les quadrants : les poupées russes*
- *L'autonomie est complexe*
- *L'équipe possède une dynamique propre*
- *La régression est fulgurante*

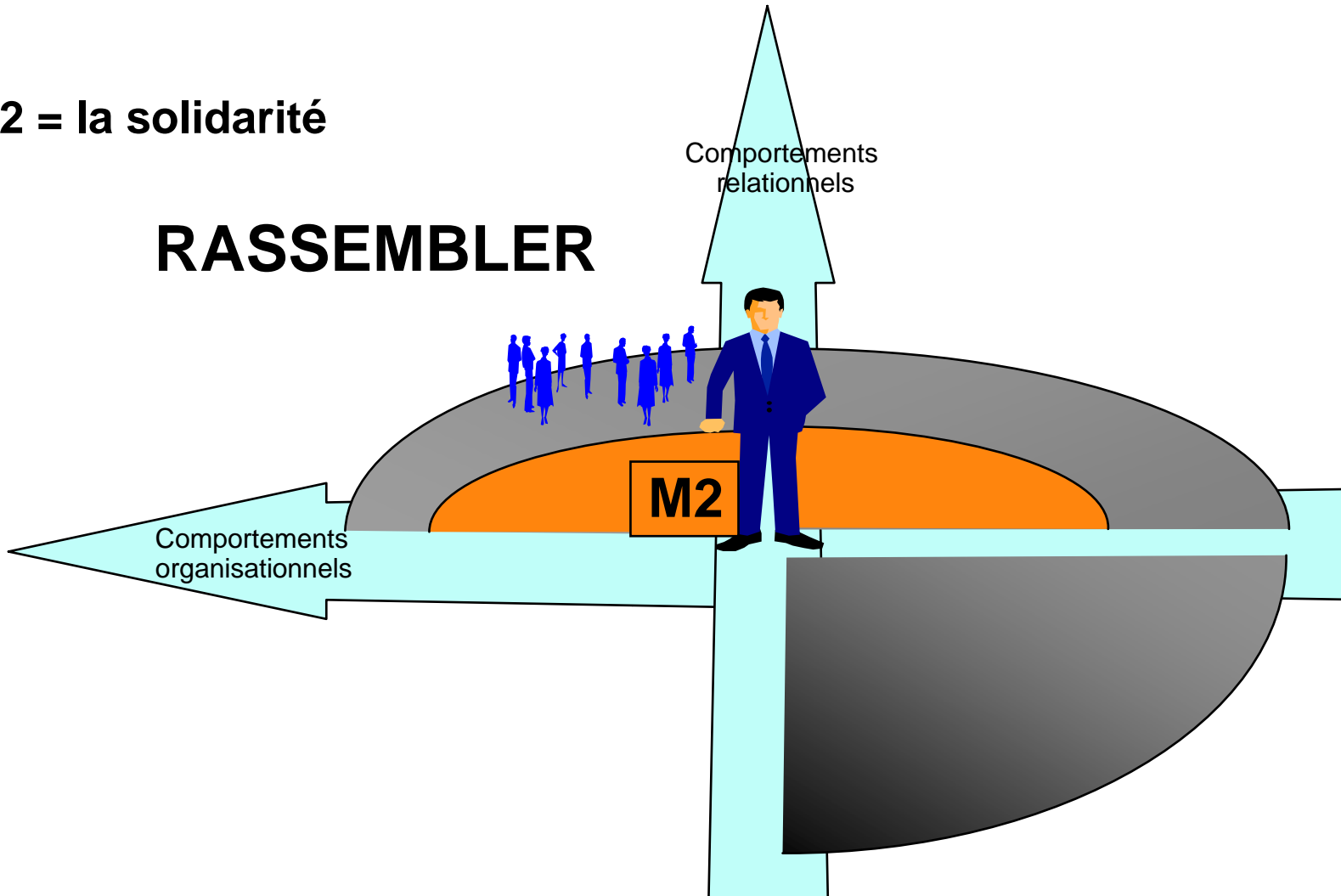
M1 = Directif pour clarifier



M2 = Persuasif ou explicatif pour rassembler

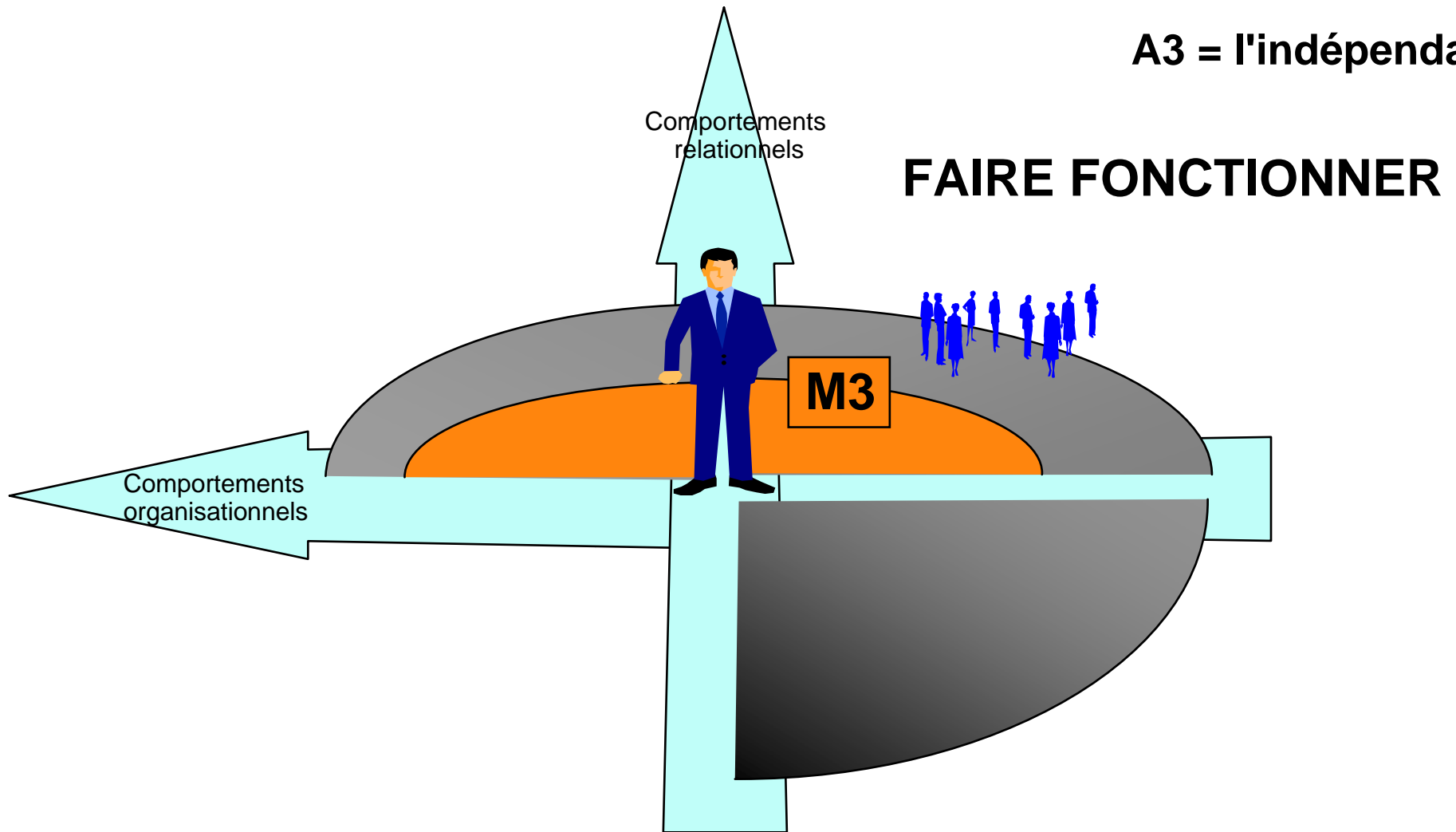
A2 = la solidarité

RASSEMBLER

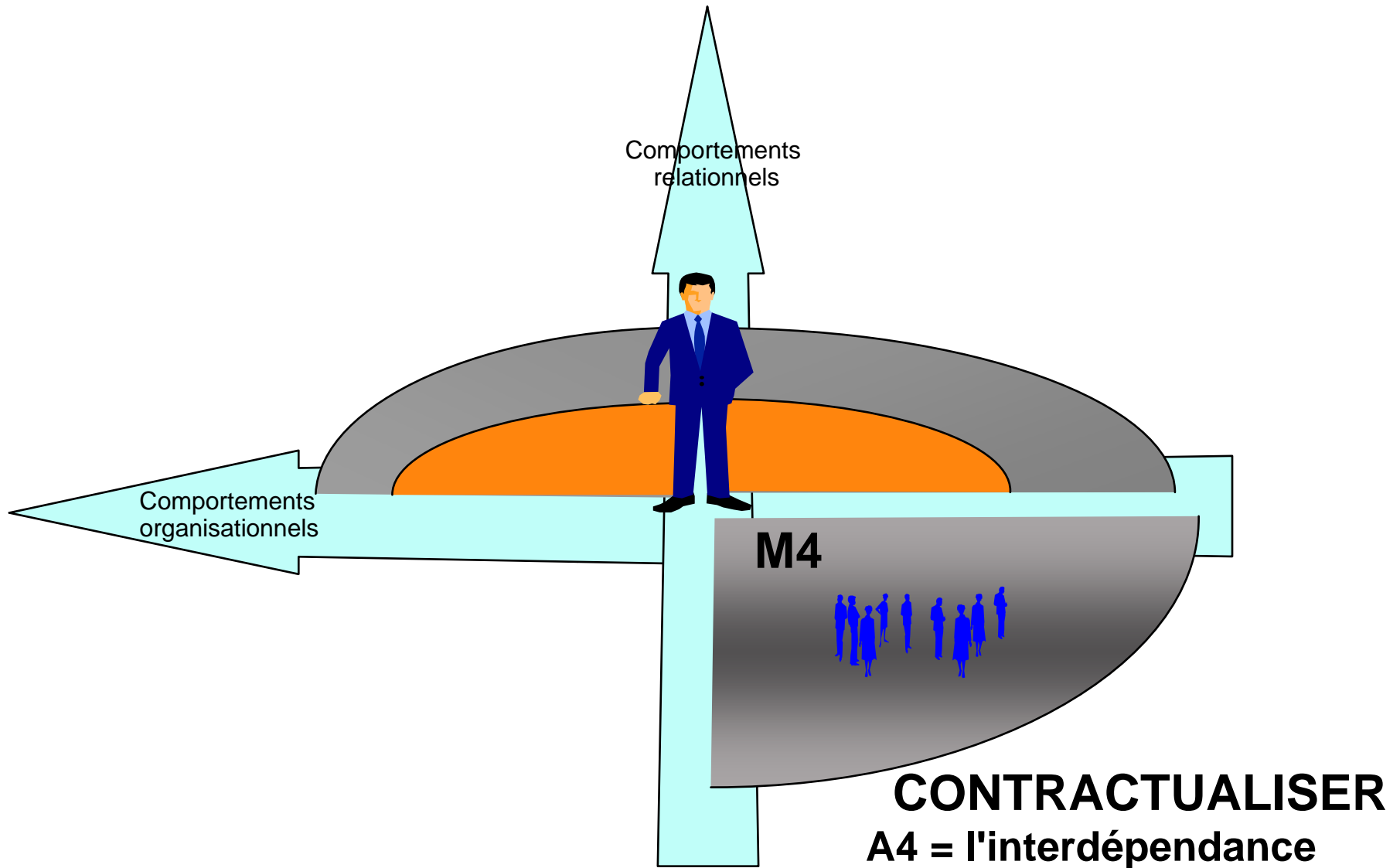


M3 = Participatif pour faire fonctionner

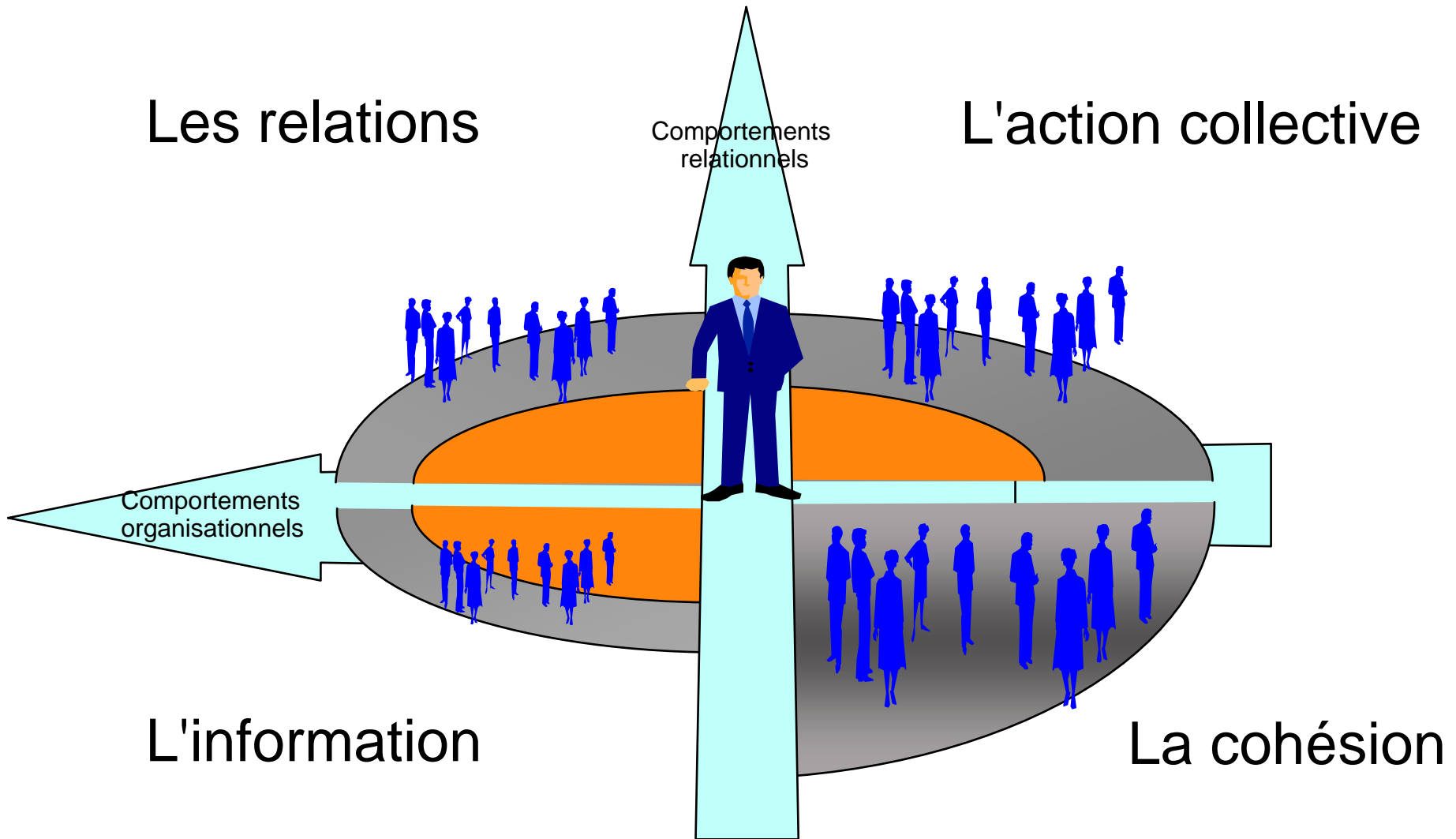
A3 = l'indépendance



M4 = Délégitif pour contractualiser



4 axes pour développer une équipe



Le leadership situationnel

- Le choix du style approprié dépend du degré de maturité de l'équipe dans une situation donnée
- Le niveau de maturité de l'équipe peut varier :
 - selon les individus,
 - selon le moment
 - et selon la tâche à accomplir
- Le Leadership est l'effet combiné :
 - Du leader : ses valeurs, ses convictions, sa confiance dans les collaborateurs, la tolérance à l'incertitude
 - Des collaborateurs : leur besoin d'autonomie ou d'encadrement, leur degré de responsabilité, leur compréhension des objectifs
 - De la situation : type d'organisation, culture d'entreprise, taille, harmonie du groupe, nature du problème, temps disponible, tolérance du groupe à l'incertitude.....

Le leadership



Le leadership est la capacité à entraîner les autres et à faire s'exprimer la force collective du groupe.

Le leadership permet de réussir les challenges ambitieux.

S'engager et faire s'engager

Assertivité et prise de risque

L'assertivité : le système DESC

Description des FAITS

Expression de votre SENTIMENT

Solutions par une proposition concrète

Conséquences positives

L'assertivité : le système DESC

• DESCRIPTION :

Evoquer très précisément ce qui s'est passé réellement :

Qui ? - Quoi ? - Quand ? - Comment ? - Combien ?

Savoir reprendre ce qui a été dit "textuellement".

Ne pas confondre un fait avec : une généralisation, une impression, une interprétation, une déduction hâtive, un sentiment.

• EXPRESSION :

Il s'agit de dire clairement et brièvement ce que vous ressentez en constatant les faits : colère, humiliation, gêne, exaspération, inquiétude, peur, préoccupation, culpabilité, attendrissement.

Exemple : "je me suis senti humilié" est très différent de "vous cherchez à m'humilier".

• SOLUTIONS :

Il s'agit d'évoquer une idée, une règle du jeu, une nouvelle façon de procéder, capable de faire évoluer la situation.

Un objectif à proposer à votre interlocuteur. Ou un entretien à planifier pour pouvoir évoquer et solutionner le dysfonctionnement....

• CONSEQUENCES :

Il s'agit d'exposer l'intérêt mutuel que représente notre proposition.

Vous listerez les avantages ou bénéfices tirés de cette proposition pour votre interlocuteur, vous-même et l'entreprise.

S'engager et faire s'engager

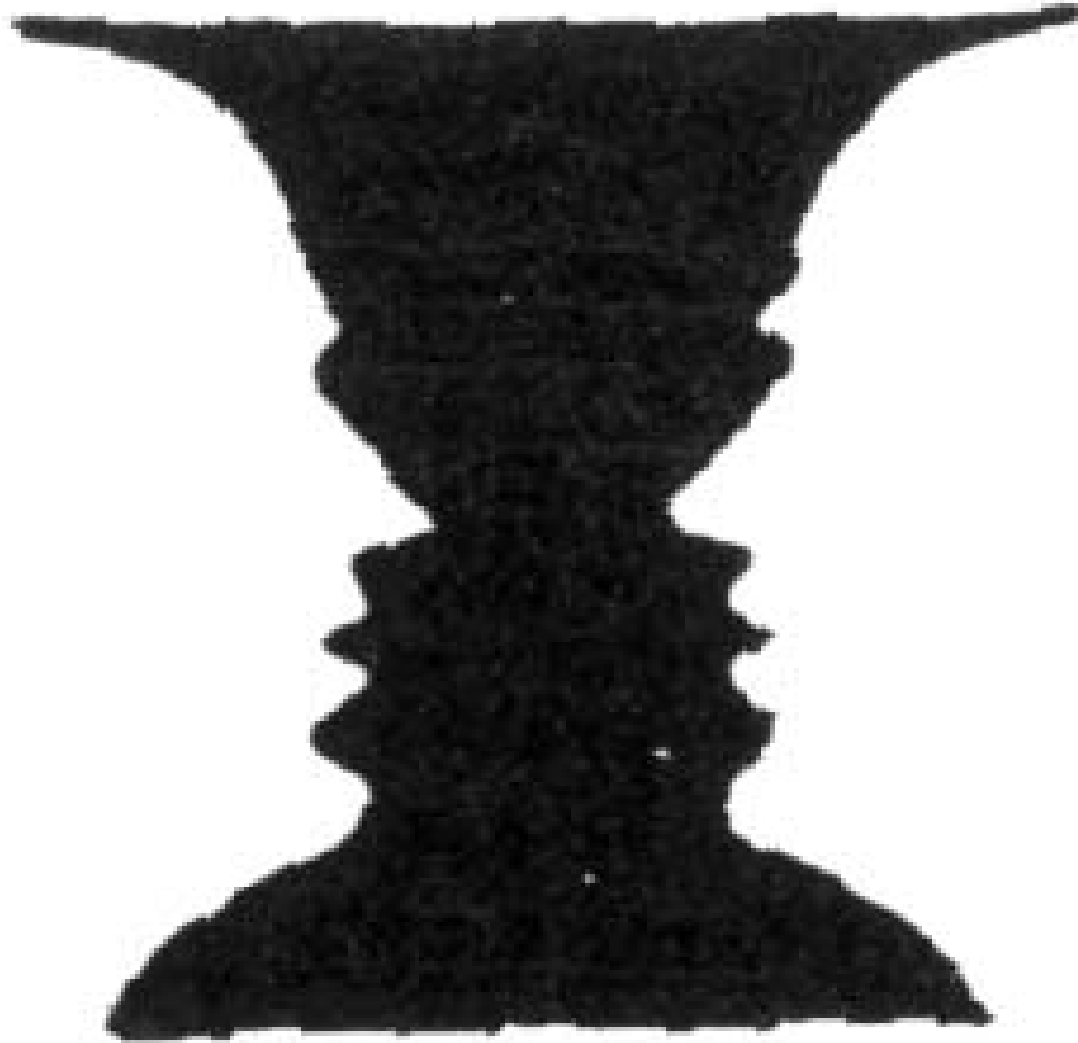
Mobiliser la créativité de l'équipe

Expérimenter de nouvelles approches

Que voyez-vous ?



Que voyez-vous ?



Que voyez-vous ?



Le sénat

Durée : 30 à 45 mn en groupe

L'intérêt du sénat est d'ouvrir la porte à d'autres visions que la vôtre.

Il consiste à exposer mentalement son problème à une série de personnages identifiés (fictifs, réels, historiques, proches...), et à noter leurs réponses ou leurs suggestions.

Ces personnages doivent être précis (non pas « un voisin », mais « le voisin du second étage à droite »).

Sous couvert de laisser parler votre voisin ou Napoléon, et à condition de vous mettre vraiment « dans la peau » de ces personnes, vous vous autorisez de nouveaux points de vue, y compris quelques contradictions avec ce que vous affirmez depuis longtemps. Ces ouvertures peuvent déboucher sur des horizons inattendus.

* d'après Mario Varvoglis

Le sénat

1. Chaque participant **écrit** sur un papier le problème à résoudre (après un travail de reformulation si nécessaire).
2. Chacun **convoque** mentalement un personnage. Il lui **expose** le problème. Il **écoute** la réponse du personnage (qui parle forcément à la première personne) et la **note** telle quelle. Une fois la consultation finie, il en convoque un autre. ça peut aller de 2 à 8 personnages successifs. L'ensemble des consultations demande 15 à 30 minutes, en silence.
3. Chacun **lit à voix haute** à l'ensemble du groupe **les réponses** qu'il a notées.

Ces réponses sont inscrites au tableau comme autant de pistes de réponses en phase de production, donc sans critique possible.

4. Chacun **repère**, dans toutes les idées émises, **celles qui lui semblent intéressantes** à creuser. Les idées intéressantes seront exploitées et transformées pour parvenir à des pistes de solutions.

Le sénat

Exemple de question : comment accélérer le paiement des factures par nos clients ?

Personnage convoqué	Son conseil	Exploitation de l'idée
Mon assureur	<i>Pas de paiement, pas de prestation.</i>	<i>Faire pression : ne plus livrer.</i>
Notre PDG	<i>Bon Dieu François qu'est-ce que tu attends ?</i>	<i>Développer notre réactivité : réagir sans délai.</i>
Saint Thomas	<i>Êtes-vous sûr qu'il n'a pas payé ? Je veux le voir pour le croire.</i>	<i>Vérifier les faits.</i>
Le client	<i>Je paie si vous réduisez la facture.</i>	<i>Connaître les raisons du client ; négocier un report.</i>
Abbé Pierre	<i>Tenez compte du fait qu'il n'a pas les moyens de payer.</i>	<i>Vérifier la situation financière du client.</i>
Roi Salomon	<i>A priori les torts sont partagés. Coupons la facture en deux.</i>	<i>Analyser la satisfaction du client ; lien entre retard et insatisfaction.</i>
James Bond	<i>On tire d'abord, on va voir après.</i>	<i>Déclencher automatiquement un signal d'alerte envers le client.</i>