



Mobiliser les talents

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Les organismes de soutien aux individus réussissent grâce à leur personnel. Ce ne sont pas seulement les services offerts, mais bien l'équipe elle-même, qui incarne les valeurs fondamentales, inspire confiance et gère les grands changements organisationnels. Toutefois, plusieurs gestionnaires estiment qu'il n'est pas toujours facile de mobiliser efficacement ces talents. Il arrive parfois que les membres du personnel se sentent isolés, sous-utilisés ou insuffisamment soutenus, ce qui a pour effet de rendre les efforts de développement plus réactifs que proactifs et de fragiliser la dynamique des équipes.

Pour opérer un virage stratégique, il faut comprendre que la mobilisation des talents va bien au-delà du simple recrutement ou de la formation. L'objectif consiste à mettre en place des conditions optimales afin de permettre aux membres du personnel d'offrir un meilleur rendement, tout en favorisant leur développement. Il faut reconnaître les forces de chaque personne, harmoniser délibérément les objectifs et instaurer une culture organisationnelle qui favorise le perfectionnement, la rétroaction claire et l'adhésion à une vision commune.

Cette ressource vous aidera à exercer pleinement votre leadership avec un objectif clair en tête. Elle fournit le cadre nécessaire à la formation d'équipes résilientes, motivées et bien préparées, en mesure de répondre aux exigences d'aujourd'hui et de demain.

Le rôle des gestionnaires dans la mobilisation des talents

Vous pourriez devenir le catalyseur d'une croissance accélérée et d'un alignement complet. En d'autres termes, vous pourriez :

- Attirer et fidéliser des talents diversifiés et motivés par une mission.
- Développer des parcours de développement de carrière favorisant le renforcement des capacités et de la confiance.
- Instaurer une culture valorisant l'appréciation, la rétroaction et l'adhésion à une mission commune.
- Gérer la charge de travail et les relations professionnelles avec clarté et attention.
- Offrir un encadrement propice au dépassement, à l'apprentissage et à l'exercice du leadership.

Une mobilisation efficace des talents ne se limite pas à la formation d'une équipe. Elle insuffle également une dynamique forte et tournée vers l'avenir.



Trois des exercices proposés dans cette ressource s'appuient sur un modèle développé par Dennis C. Kinlaw.

Réflexion sur le leadership : les quatre piliers de l'engagement de Kinlaw

Objectif

Ce cadre permet de mieux cerner les conditions à réunir pour qu'une personne s'engage pleinement au sein d'une équipe, envers un objectif ou dans un contexte de changement. Selon le modèle de Dennis C. Kinlaw, quatre éléments essentiels favorisent une participation significative : la clarté, la compétence, l'influence et l'appréciation. En tant que gestionnaire, vous pouvez vous appuyer sur ces piliers pour renforcer la confiance, la motivation et le sentiment d'appartenance au sein de votre équipe.

Clarté de l'objectif

Les personnes s'engagent pleinement lorsqu'elles comprennent pourquoi une mesure doit être prise. Votre rôle consiste à rendre l'objectif clair et convaincant. Vous devez exposer clairement le but à atteindre, expliquer pourquoi il est important, puis montrer comment la contribution de chaque personne s'inscrit dans une perspective d'ensemble. Si l'objectif n'est pas clair, l'engagement faiblit. Lorsque l'objectif est clair, les personnes s'investissent pleinement.

Posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je clairement énoncé l'objectif ou le résultat escompté?
- Est-ce que les membres de l'équipe comprennent bien l'incidence de leur travail sur notre mission ou stratégie?
- Ai-je invité les membres à poser des questions afin d'assurer une compréhension commune?

Pilier de la compétence

Les personnes s'engagent lorsqu'elles se sentent bien outillées et préparées. Vous devez vous assurer que les membres de l'équipe bénéficient des outils, de l'information et de la confiance nécessaires pour contribuer efficacement. Cela comprend la formation, l'accès aux ressources pertinentes et la possibilité de demander de l'aide, au besoin. En favorisant le développement des compétences, vous les aidez à se sentir en confiance, plutôt que dépassées.

Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que chaque personne a ce dont elle a besoin pour s'acquitter adéquatement de ses tâches?
- Est-ce que j'ai décelé des lacunes en matière de connaissances, de compétences ou de confiance?
- Est-ce que j'encourage le développement d'une culture qui favorise la croissance et l'apprentissage?





Pilier de l'influence

Les personnes s'engagent lorsqu'elles ont leur mot à dire. Vous devez solliciter leur avis, les écouter activement et les inviter à prendre part au processus décisionnel, au besoin. L'influence ne signifie pas que toutes les personnes prennent part à toutes les décisions, mais que tout le monde se sent écouté, respecté et consulté. Faute d'influence, le désengagement tend à s'accroître. Lorsque les personnes peuvent exercer une influence, le sentiment d'appartenance se renforce.

Posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que j'ai sollicité l'avis des personnes concernées avant que les décisions soient prises?
- Est-ce que je prête une oreille attentive, en faisant preuve de curiosité et non pas uniquement dans un souci d'efficacité?
- Est-ce que les membres du personnel peuvent exercer une certaine incidence sur la nature des tâches qui leur sont confiées?

Pilier de l'appréciation

Les personnes s'engagent davantage lorsque leurs contributions sont reconnues et valorisées. Vous devez reconnaître les efforts déployés, souligner les progrès accomplis et mettre en valeur les forces de chaque personne. L'appréciation ne se limite pas aux éloges. Elle repose également sur le respect, la considération et la relation humaine. Lorsque l'appréciation est continue, elle permet de consolider l'engagement à long terme.

Posez-vous les questions suivantes :

- Ai-je tenu compte à la fois des résultats obtenus et des efforts déployés?
- Ma reconnaissance des contributions est-elle significative pour les personnes concernées?
- Est-ce que je favorise le développement d'une culture dans laquelle chaque personne se sent respectée et valorisée?

Conseils de pro

Vous pouvez également utiliser les piliers de Kinlaw comme outil de diagnostic. Lorsque l'engagement semble faiblir, posez-vous les questions suivantes : L'objectif serait-il mal défini? Les compétences bénéficient-elles d'un soutien approprié? Y a-t-il un manque d'influence? L'appréciation est-elle insuffisante?

Vous pouvez également utiliser les piliers de façon proactive lorsque vous planifiez une réunion, lancez un projet ou encadrez un·e membre de l'équipe. Ils vous aident à exercer un leadership réfléchi et à instaurer des conditions propices afin que les personnes choisissent de s'engager au lieu de simplement se conformer.

Dans cette ressource, vous trouverez cinq exercices que vous pourrez effectuer avec votre équipe.

1. Alignement des capacités de l'équipe avec la vision de l'avenir
2. Élaboration conjointe d'un code de conduite
3. Délégation et engagement
4. Organisation de réunions efficaces
5. Rétroaction visant à renforcer l'engagement





Ces cinq pratiques forment une base solide. En harmonisant les capacités de l'équipe avec la vision de l'avenir, nous pouvons nous assurer que les points forts et les éléments à améliorer de chaque personne correspondent aux orientations stratégiques de l'organisation. L'élaboration conjointe d'un code de conduite permet d'établir des attentes communes en ce qui a trait à la façon dont les membres de l'équipe doivent collaborer, ce qui renforce la confiance et la clarté. Lorsque la délégation s'effectue conformément aux principes fondamentaux de Kinlaw, le personnel comprend bien les objectifs poursuivis, jouit d'une plus grande autonomie et bénéficie d'un soutien adéquat. L'organisation de réunions efficaces transforme la collaboration en un processus structuré qui favorise l'atteinte des objectifs, le respect du temps des membres de l'équipe ainsi que la cohésion. Enfin, fournir une rétroaction bienveillante et constructive favorise l'apprentissage continu, renforce les contributions et accroît l'engagement. Lorsqu'ils sont mis en œuvre collectivement, ces éléments encouragent le développement d'une culture dans laquelle les personnes comprennent les objectifs poursuivis, ont confiance dans les moyens déployés pour les atteindre et éprouvent un fort sentiment d'appartenance tout au long du processus.



Exercice 1: Alignement des capacités de l'équipe avec la vision de l'avenir



Objectif

Cet exercice aide les gestionnaires et les équipes à évaluer leurs forces actuelles, à cerner les lacunes en matière de capacités, et à définir des objectifs de perfectionnement cohérents, grâce à une vision commune de l'avenir. Il favorise l'alignement stratégique, une clarification des rôles et l'élaboration de plans de perfectionnement personnalisés pour l'équipe.



Préparation

- Prévoir entre 60 et 90 minutes pour cette séance.
- Informer les participantes et les participants que l'objectif consiste à réfléchir à la situation actuelle de l'équipe, à son orientation future et à ce dont chaque personne a besoin pour contribuer à cette vision de l'avenir.
- Fournir des exemplaires imprimés ou électroniques de la fiche de travail sur l'alignement des capacités de l'équipe.
- Évaluer la possibilité de présenter une représentation visuelle de la vision d'avenir de l'équipe (par exemple, un objectif stratégique, un modèle de prestation de services ou une feuille de route de l'organisation).



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. Établir la structure de la conversation. Cet exercice vise à aligner les forces et les possibilités d'amélioration de chaque personne avec les objectifs en constante évolution de l'équipe. Ne pas mettre l'accent sur l'évaluation, mais plutôt sur la croissance, la clarté et l'engagement commun.
2. Explorer ensemble la vision de l'avenir. Elle pourrait notamment comprendre la mise en œuvre d'un nouveau modèle de prestation de services, un accroissement des responsabilités ou un changement de culture que l'équipe est en train de réaliser. Animer une discussion portant sur les questions suivantes :
 - Comment définissons-nous la réussite dans cette vision de l'avenir?
 - Quelles compétences, attitudes ou capacités seront essentielles?
 - Dans quelle mesure nos opérations différeront-elles de nos pratiques actuelles?



3. Inviter les membres de l'équipe à réfléchir à leur rôle actuel et à leurs contributions. Mener une réflexion portant sur les questions suivantes:
 - Quelles sont mes forces en ce moment? Quels sont les domaines dans lesquels je me sens en confiance?
 - Quels aspects de la vision de l'avenir s'harmonisent avec mes compétences?
 - Quelles sont mes faiblesses ou mes possibilités d'amélioration?
 - Quelle mesure de soutien ou de perfectionnement pourrait me permettre de progresser efficacement?
4. Après 15 à 20 minutes de réflexion personnelle, animer une activité d'alignement des capacités de l'équipe avec la vision de l'avenir. Pour chaque personne, relever trois éléments importants :
 - Forces et contributions actuelles.
 - Faiblesses ou possibilités d'amélioration par rapport à la vision de l'avenir.
 - Objectifs de perfectionnement ou mesures de soutien requises.

Encourager les participant·es à partager leurs réflexions deux par deux ou en petits groupes, puis à faire part de leurs observations à l'ensemble de l'équipe. Privilégier des questions ouvertes, notamment les suivantes :

- Quelles tendances se dégagent dans notre équipe?
- Dans quels domaines avons-nous de bonnes capacités? Dans quels domaines devrions-nous envisager la possibilité de renforcer nos capacités?
- Quelles formes de perfectionnement (formation, encadrement, mentorat, expérience) nous aideraient à progresser?

Consigner les idées de l'équipe visuellement ou verbalement. Préciser que ce schéma est un outil évolutif. Il peut être consulté et mis à jour au fur et à mesure que l'équipe progresse. Vous pouvez l'utiliser pour élaborer des plans de perfectionnement professionnel, assurer l'encadrement par les pairs ou prendre de futures décisions d'embauche.

Pour terminer la séance, inviter chaque membre de l'équipe à nommer un objectif de développement personnel sur lequel concentrer ses efforts au cours du prochain trimestre. Encourager les membres de l'équipe à s'entraider afin d'assurer le suivi et de célébrer les progrès accomplis.



**Conseils de pro
pour favoriser
la réussite**

- Adoptez un ton qui éveille la curiosité et favorise les encouragements.
- Normalisez le fait que le perfectionnement requiert à la fois des efforts et du soutien.
- Expliquez que le renforcement des capacités est une responsabilité partagée et ne repose pas uniquement sur la personne. Célébrez les forces de l'équipe, tout en ayant le courage de signaler les éléments à améliorer.



Exercice 1: Alignement des capacités de l'équipe avec la vision de l'avenir (exemple)

Contexte

Un organisme à but non lucratif souhaite étendre son modèle de prestation de services qui tient compte des traumatismes à l'ensemble de ses programmes. La vision de l'avenir prévoit une coordination accrue entre les équipes, un engagement plus soutenu auprès de la clientèle, ainsi que l'adoption des pratiques tenant compte des traumatismes dans tous les aspects liés à la supervision, à la documentation et à la prestation des services.

Membre de l'équipe : Jordan – Coordonnateur de services

Jordan possède de solides compétences relationnelles et fait preuve d'une grande empathie avec la clientèle. Il est capable d'instaurer un climat de confiance et de gérer des dynamiques émotionnelles complexes. À l'avenir, les fonctions de Jordan exigeront une documentation plus exhaustive, structurée et systématique, conformément aux principes tenant compte des traumatismes, ainsi qu'une collaboration accrue entre différents services. Jordan a cerné des lacunes liées à sa maîtrise de la documentation officielle et à la coordination entre les services. Ses objectifs de perfectionnement sont de renforcer ses compétences en documentation et de rejoindre une cohorte d'apprentissage inter-équipe mettant l'accent sur la supervision tenant compte des traumatismes.

Membre de l'équipe : Amina – Coordonnatrice à l'accueil

Amina est très organisée et efficace dans la gestion du flux de la clientèle et des évaluations initiales. Ses points forts comprennent une communication claire et le souci du détail. À l'avenir, les fonctions d'Amina seront élargies pour lui permettre d'assurer une meilleure prise en compte des traumatismes pendant le processus d'accueil et de jouer un rôle plus important dans l'élaboration des parcours de la clientèle. Elle reconnaît qu'elle manque de confiance dans l'utilisation d'un langage tenant compte des traumatismes et sur le plan de son ajustement émotionnel. Ses objectifs de perfectionnement professionnel sont de participer à une formation sur les soins tenant compte des traumatismes et d'observer une ou un collègue qui fait preuve d'un engagement exemplaire envers la clientèle.

Membre de l'équipe : Léo – Superviseur de programme

Léo est un penseur stratégique doté d'un fort leadership. Il a confiance en ses capacités d'encadrement et de gestion des opérations. À l'avenir, Léo devra intégrer les principes tenant compte des traumatismes dans la culture et la supervision de l'équipe. Il a cerné des lacunes dans sa capacité à modéliser la vulnérabilité et la sécurité émotionnelle au sein d'une équipe. Ses objectifs de perfectionnement sont de travailler avec une ou un coach sur des comportements de leadership tenant compte des traumatismes et d'animer des séances mensuelles sur la pratique réflexive avec son équipe.

Membre de l'équipe : Priya – Agente de liaison communautaire

Priya excelle à la fois dans l'établissement de partenariats externes et la défense des intérêts. Elle maîtrise l'art de s'exprimer en public et d'établir des relations. À l'avenir, Priya devra notamment faciliter l'élaboration conjointe de stratégies de sensibilisation tenant compte des traumatismes avec des partenaires communautaires. Elle a cerné une lacune liée à l'intégration des pratiques internes





tenant compte des traumatismes dans les communications externes. Ses objectifs de perfectionnement sont de collaborer avec l'équipe de communication pour créer une boîte à outils linguistiques et mener une campagne de sensibilisation tenant compte des traumatismes.

Réflexion en équipe : L'équipe fait preuve de solides compétences relationnelles et d'un engagement commun envers une approche tenant compte des traumatismes. Ses forces actuelles comprennent l'empathie, l'organisation et le leadership. Ses lacunes concernent l'harmonisation de la documentation, la sécurité émotionnelle lors de la supervision et la mise en œuvre des principes tenant compte des traumatismes dans différents rôles. Les objectifs de perfectionnement mettent l'accent sur la formation, l'accompagnement, l'apprentissage par les pairs et la collaboration interfonctionnelle.



Exercice 2: Élaboration conjointe d'un code de conduite pour l'équipe



Objectif

Cet exercice aide les gestionnaires et les équipes à cibler les comportements qui favorisent leur réussite commune. Il invite chaque membre de l'équipe à apporter sa contribution, à réfléchir et à s'engager à adopter des pratiques qui renforcent son leadership et améliorent la collaboration. La charte qui en découle devient un accord évolutif qui permet d'instaurer une dynamique d'équipe positive, de favoriser la responsabilisation, d'orienter les processus de rétroaction et de développer la culture de l'équipe.



Préparation

- Prévoir entre 60 et 90 minutes pour cette séance.
- Expliquer aux participant·es que l'objectif est de définir conjointement un ensemble de comportements clairs et observables représentant la façon dont l'équipe veut se présenter collectivement, non seulement par ce qu'elle fait, mais aussi par la façon dont elle le fait.
- Apporter, au besoin, des marqueurs, des papillons adhésifs ou une toile numérique afin de réaliser une synthèse visuelle.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. Commencer par établir la structure de la conversation. Expliquer que chaque équipe développe une culture propre, qu'elle soit intentionnelle ou qu'elle se soit instaurée de manière accidentelle. Cet exercice permet de définir et de développer cette culture au moyen de l'adoption de comportements qui favorisent la confiance, la clarté et la réussite collective. Insister sur le fait que la charte ne se limite pas à une liste de valeurs ou de lieux communs. Il s'agit plutôt d'un ensemble de comportements concrets qui peuvent être adoptés, observés et encouragés.
2. Commencer par une réflexion personnelle. Inviter chaque membre de l'équipe à réfléchir aux questions suivantes :
 - a. Quand cette équipe atteint-elle son plein potentiel? Quels sont les comportements qui favorisent sa réussite?
 - b. Quels sont les comportements que je souhaite adopter, même s'ils me poussent hors de ma zone de confort?
 - c. Quelles mesures renforcent la confiance, améliorent la clarté et favorisent la progression dans le cadre de notre travail?





- d. Quels comportements devons-nous reconnaître et normaliser afin de favoriser l'atteinte de nos objectifs à l'avenir?
 3. Après 15 à 20 minutes de réflexion, lancer une discussion en petits groupes ou avec l'ensemble des participants et participantes. Encourager les personnes participantes à fournir des exemples de comportements remarquables ou souhaités. Privilégier des questions ouvertes, notamment les suivantes :
 - a. Qu'entendez-vous concrètement par « respect » ou « responsabilisation »?
 - b. Comment souhaitez-vous gérer les désaccords et la rétroaction?
 - c. Quels comportements vous aident à canaliser vos efforts tout en préservant votre motivation?
 4. Au fur et à mesure que les comportements sont décrits, il faut les consigner à l'aide de mots précis, tout en mettant en avant des faits observables. Par exemple : « Nous faisons part de nos commentaires dans les 48 heures suivant le signalement d'un problème. » « Nous formulons des hypothèses avant de prendre des décisions. » « Nous demandons des précisions avant d'intervenir. » « Nous reconnaissons les contributions au cours des réunions d'équipe. » « Nous respectons nos engagements ou les renégocions en toute transparence. »
 5. Dresser une liste, puis aider l'équipe à regrouper les comportements autour de quatre à six engagements fondamentaux. Ils deviendront l'épine dorsale de la charte. Inviter les membres de l'équipe à travailler ensemble afin de s'assurer que chaque comportement est clairement défini, réalisable et pertinent.
 6. Pour terminer la séance, inviter chaque membre de l'équipe à approuver la charte et à choisir un comportement sur lequel concentrer ses efforts au cours du prochain mois. Inviter l'équipe à consulter régulièrement la charte et à s'en servir au cours du processus d'intégration, ainsi que pour fournir de la rétroaction, mener des réflexions ou engager des conversations.
- Adoptez un ton empreint de franchise et à la hauteur de nos aspirations.
 - Réitérez l'idée selon laquelle l'adoption de nouveaux comportements exige de la pratique et un soutien approprié.
 - Insistez sur le fait que la charte est un accord évolutif, et non un document définitif.
 - Félicitez l'équipe pour le courage dont elle fait preuve afin de définir ce qui importe réellement et d'exercer un leadership collectif.





Exercice 2: Code de conduite de l'équipe (exemple)

Contexte

Une équipe multidisciplinaire au sein d'un organisme d'aide à l'emploi souhaite améliorer les soins tenant compte des traumatismes, renforcer la collaboration entre les membres de son équipe et encourager le partage des responsabilités.

Notre engagement

Au sein de l'équipe, nous nous engageons à instaurer un climat de confiance, à faire preuve de clarté et à favoriser l'atteinte d'objectifs communs. Ces comportements illustrent notre façon de diriger ensemble, en tenant compte non seulement de ce que nous faisons, mais aussi de la façon dont nous le faisons. Nous assumons collectivement la responsabilité de ces pratiques, parce qu'elles soutiennent à la fois notre mission et les relations qui nous unissent.

1. **Nous communiquons clairement tout en faisant preuve de considération.** Nous faisons part de nos attentes, des décisions et des changements de façon claire et respectueuse. Nous privilégions un langage clair et évitons toute forme d'ambiguïté ou de formulation passive. Lorsque des doutes subsistent, nous demandons des éclaircissements au lieu de faire des suppositions. Nous effectuons un suivi dans les deux jours ouvrables lorsqu'une personne demande de l'information ou du soutien.
2. **Nous faisons preuve de courage et de respect lorsque nous donnons ou recevons de la rétroaction.** Nous faisons part de nos commentaires dans les 48 heures suivant le signalement d'une préoccupation ou d'une occasion. Nous utilisons des exemples concrets et accordons plus d'importance aux répercussions qu'aux intentions. Nous faisons preuve d'ouverture à l'égard des commentaires, même lorsqu'ils peuvent susciter un certain inconfort, et nous remercions la personne pour son honnêteté. Nous ne rapportons pas les commérages et nous ne transmettons pas nos préoccupations par l'entremise d'une autre personne.
3. **Nous assumons la responsabilité de nos actes.** Lorsque nous commettons une erreur ou ne respectons pas un engagement, nous reconnaissons nos torts, remédions à la situation et prenons un nouvel engagement. Nous ne détournons pas l'attention, nous ne minimisons pas les faits et nous ne rejetons pas la faute sur autrui. Nous reconnaissons que notre ton, le moment choisi et notre présence ont une incidence sur les autres, et nous nous adaptons en conséquence.
4. **Nous favorisons la collaboration et l'inclusion.** Nous invitons tout le monde à fournir de la rétroaction, en accordant une attention particulière aux personnes directement impliquées. Avant de prendre des décisions, nous prenons un moment pour nous poser la question suivante : « Qui d'autre devrait participer à cette démarche? ». Nous assurons un partage du pouvoir en alternant les responsabilités de facilitation et de prise de notes. Nous évitons d'interrompre ou de contrôler les échanges.





5. **Nous respectons les limites.** Nous commençons et terminons les réunions à l'heure. Nous n'envoyons pas de message non urgent en dehors des heures de travail. Nous nous consultons avant d'aborder des sujets chargés d'émotion. Lorsque nous atteignons notre pleine capacité, nous le signalons, demandons de l'aide ou renégocions les modalités.
6. **Nous soulignons les efforts déployés et les progrès accomplis.** Nous reconnaissons les contributions apportées en temps réel, verbalement, par écrit ou pendant les réunions. Nous mettons en évidence les éléments qui fonctionnent bien, et nous ne nous concentrons pas seulement sur ceux qui doivent être corrigés. Nous valorisons autant les petites réussites et le développement personnel que les résultats obtenus.

Adoption des comportements figurant dans la charte : Chaque membre de l'équipe doit choisir un comportement sur lequel se concentrer chaque mois et réfléchir aux progrès accomplis lors des réunions d'équipe. La charte fait l'objet d'un examen trimestriel et est adaptée en fonction de la progression de l'équipe. En cas de tensions, nous utilisons la charte comme point de référence, non pas pour imposer une sanction, mais pour encourager un réalignement.



Exercice 3: Délégation et engagement



Objectif

Cet exercice vous aide à déléguer les buts et objectifs afin de favoriser l'engagement, l'autonomisation et la responsabilisation. Il s'appuie sur les quatre piliers de Kinlaw (la clarté, la compétence, l'influence et l'appréciation) afin d'orienter le processus de délégation, en veillant à ce que les membres du personnel comprennent bien leurs tâches, disposent des outils nécessaires pour réussir et s'efforcent toujours d'atteindre les objectifs de l'organisation.



Préparation

Prévoir entre 45 et 60 minutes pour effectuer cet exercice avec chaque membre du personnel ou de l'équipe. L'objectif est d'aller au-delà de la simple attribution des tâches pour instaurer une délégation réellement significative, avec des buts clairement définis, des objectifs établis conjointement et une responsabilité collective. Apporter une ébauche de l'objectif ou de l'initiative que vous souhaitez déléguer et vous préparer à en discuter.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Faire preuve de clarté** : Commencer par définir clairement l'objectif poursuivi. Cette définition doit être formulée de manière générale, tout en étant suffisamment précise pour être pertinente. Présenter ensuite l'objectif sous-jacent : Pourquoi est-il important pour l'organisation, sa vision et ses valeurs? Quels sont les critères de réussite? Même si la tâche est de nature tactique, vous devez la relier au contexte stratégique. Compléter la phrase suivante : « En atteignant cet objectif, nous pourrons... » Inviter ensuite l'employé·e à réfléchir à sa propre contribution.
2. **Renforcer les compétences grâce à l'élaboration conjointe** : Passer ensuite à la définition des objectifs. Ce sont des indicateurs précis et mesurables qui favorisent l'atteinte de l'objectif. Au lieu de tout imposer, inviter l'employé·e à prendre part à une discussion sur la planification. Poser les questions suivantes :
 - o Quelles mesures doivent être prises dans le but d'atteindre cet objectif?
 - o De quelles ressources, de combien de temps et de quel type de soutien aurez-vous besoin?



- Dans quelle mesure cette tâche s'harmonise-t-elle avec vos autres responsabilités?
- Qui sont les autres personnes concernées? Comment la communication sera-t-elle établie?

Cette discussion vous permettra d'élaborer conjointement un plan réaliste et réalisable. Elle favorise la clarté et le développement des compétences, tout en garantissant que la personne se sente bien outillée et en confiance.

3. **Tenir compte de l'influence et du niveau de responsabilité** : Il est maintenant temps de préciser la portée du processus de prise de décision et le niveau d'autonomie. Veiller à définir clairement le niveau de responsabilité de chaque membre du personnel et à indiquer dans quelle mesure une collaboration ou une approbation s'avère nécessaire. Poser des questions ouvertes pour renforcer l'engagement :

- Comment aborderez-vous cette démarche?
- Quels risques ou défis anticipez-vous?
- Quel type de soutien attendez-vous de ma part?
- Quelle forme de rétroaction vous serait la plus utile?
- Qu'est-ce qui est important pour vous par rapport à cet objectif?

Cette étape confirme que chaque personne ne se limite pas à accomplir ses tâches, mais exerce une influence sur les résultats obtenus, tout en contribuant à définir la nature même du travail.

4. **Favoriser l'appréciation et la responsabilisation** : Enfin, expliquer comment les progrès seront mesurés et comment la rétroaction sera fournie. Faire preuve de précision pour les échéances, les réunions de suivi et les types de reconnaissance. Poser les questions suivantes :

- Comment définissez-vous la réussite?
- Comment saurons-nous que nous sommes sur la bonne voie?
- Comment aimeriez-vous recevoir de la rétroaction?
- Comment allons-nous souligner les progrès accomplis?

Assurer un suivi régulier. L'appréciation ne se limite pas aux éloges. Elle signifie également faire preuve d'attention et de réactivité, tout en reconnaissant l'expertise et les efforts déployés.





**Conseils de pro
pour favoriser
la réussite**

- Abordez la question de la délégation comme une conversation, et non comme une simple transaction.
- Appuyez-vous sur les piliers de Kinlaw pour ajuster le ton et structurer les propos.
- Faites preuve de clarté et de curiosité.
- Définissez conjointement les objectifs afin de favoriser la responsabilisation.
- Clarifiez la notion d'influence afin de renforcer la confiance, d'assurer un suivi et d'établir un climat de confiance.

Exercice 4: Organisation de réunions efficaces



Objectif

Ce guide vous aide à planifier et à diriger des réunions intentionnelles, bien structurées et réellement axées sur la collaboration. Il combine le modèle 40:20:40 de Martin Farrell avec les piliers de l'engagement de Kinlaw (clarté, compétence, influence et appréciation) pour vous aider à organiser des réunions qui vous permettent de motiver votre équipe et d'obtenir des résultats tangibles.



Préparation

Avant la réunion : Préparation (40 %)

- Une réunion efficace se prépare bien avant que les participantes et participants ne prennent place dans la salle. Consacrez le temps nécessaire à la préparation en faisant preuve de précision et de détermination.
- Commencer par vous poser la question suivante : « Pourquoi organisons-nous cette réunion? » Pour clarifier l'objectif de la réunion, compléter la phrase suivante : « *D'ici la fin de cette réunion, nous allons...* ». Évaluer ensuite si la tenue d'une réunion est véritablement la meilleure façon d'atteindre cet objectif.
- Préciser qui doit participer à la réunion. Inviter seulement les personnes dont la présence est indispensable en vue d'atteindre l'objectif poursuivi. Un plus petit groupe permet souvent d'obtenir de meilleurs résultats.
- Préparer un ordre du jour précis. Pour chaque point, indiquer :
 - Le sujet
 - Le résultat escompté (ex. décision, mesure à prendre, compréhension)
 - Le temps alloué pour atteindre cet objectif
 - Les documents que les participants et participantes doivent consulter avant la réunion
- Transmettre l'ordre du jour et les documents suffisamment à l'avance afin que les personnes participantes soient en mesure de bien se préparer. Faire preuve de précision : formuler clairement les résultats attendus et préciser que la préparation fait partie de leurs responsabilités.
- Attribuer les responsabilités à l'avance :
 - Présidente ou président (vous ou une personne déléguée)
 - Gardien·ne du temps
 - Prise de notes



- Contribution au contenu
- Observation de la participation (personne chargée d'assurer un engagement équilibré)
- Attribuer clairement ces responsabilités afin que tout le monde soit prêt à apporter sa contribution.

Pendant la réunion : Engagement (20 %)

- Commencer à l'heure. Préciser le résultat escompté au début de chaque point à l'ordre du jour. Veiller à ce que la discussion reste ciblée : éviter les dérives et les répétitions.
- Demander l'appui de la personne responsable du temps pour rester sur la bonne voie. Lorsque l'objectif est atteint, passer rapidement au point suivant. Nul besoin de s'attarder sur la discussion une fois le problème résolu.
- Consigner les décisions, les responsabilités attribuées et les échéances. Anticiper les obstacles susceptibles de compromettre le suivi et encourager le groupe à prendre des mesures pour les surmonter proactivement.
- Si un point est informatif, s'assurer que tout le monde le comprend bien avant de poursuivre. Ne jamais tenir pour acquis que tout est clair : il faut vérifier!
- Pour les points de suivi, inviter les participant-es à se concentrer sur la planification de la semaine suivante plutôt que sur l'analyse du travail accompli précédemment. Cela permet de résoudre les problèmes de façon proactive et d'accélérer le processus.
- Terminer la réunion par une brève évaluation. Poser les questions suivantes : Avons-nous atteint notre objectif? Le processus a-t-il été efficace? Dans la mesure du possible, permettre aux participant-es de quitter plus tôt témoigne de votre respect à leur égard et de votre souci d'efficacité.

Après la réunion : Suivi (40 %)

- Transmettre le procès-verbal rapidement, en vous assurant que les mesures de suivi sont claires, précises et assorties d'un échéancier précis.
- Reporter toutes les questions en suspens à l'ordre du jour des prochaines réunions, en vous assurant que les engagements sont respectés afin de garantir un suivi transparent.
- Effectuer un suivi rigoureux. C'est dans ces situations que le leadership se manifeste le plus clairement. En faisant preuve de cohérence et en démontrant votre sens des responsabilités, vous encouragez vos collègues à suivre votre exemple.





- S'appuyer sur les quatre piliers de Kinlaw pour organiser et animer la réunion :
 - Pilier de la clarté : Définir le problème et l'objectif poursuivi.
 - Pilier de la compétence : Examiner les différentes options et ressources disponibles.
 - Pilier de l'influence : Prendre des décisions et attribuer des responsabilités.
 - Pilier de l'appréciation : Analyser et mettre en valeur les contributions.
- Accorder la priorité à la clarté. Poursuivre l'exploration, en vous concentrant sur les décisions à prendre. Terminer la réunion en faisant preuve d'appréciation et en réalisant une évaluation.



Conseils de pro pour favoriser la réussite

- Après chaque réunion, prenez un moment pour réfléchir aux questions suivantes :
 - Avez-vous fait preuve d'un leadership fort et d'une gestion rigoureuse au cours de la réunion?
 - Est-ce que les participants et participantes ont démontré leur engagement, communiqué clairement et assumé leurs responsabilités?
 - Quelles mesures allez-vous prendre la prochaine fois pour améliorer l'expérience et obtenir de meilleurs résultats?
- Les réunions ne se limitent pas à des considérations logistiques. Elles mettent en lumière la culture de l'organisation. Lorsqu'elles sont bien dirigées, elles témoignent d'une dynamique fondée sur la collaboration, d'une mission commune et d'un leadership partagé.



Exercice 5: Rétroaction visant à renforcer l'engagement



Objectif

Ce modèle vous aide à formuler une rétroaction claire, respectueuse et constructive, fondée sur des faits observables plutôt que sur des hypothèses ou des jugements. Une rétroaction fondée sur des faits observables permet aux gestionnaires d'aborder les comportements de façon constructive, sans susciter de réactions défensives ni d'incompréhension, surtout dans le domaine social, où la confiance et la sécurité émotionnelle revêtent une importance capitale. Elle devient un levier d'apprentissage et de croissance, plutôt qu'un mécanisme destiné à corriger ou à critiquer.

Réflexion sur le leadership : Modèle descriptif de rétroaction en deux volets

Objectif

Ce modèle vous aide à formuler une rétroaction claire, respectueuse et constructive, fondée sur des faits observables plutôt que sur des hypothèses ou des jugements. Une rétroaction fondée sur des faits observables permet aux gestionnaires d'aborder les comportements de façon constructive, sans susciter de réactions défensives ni d'incompréhension, surtout dans le domaine social, où la confiance et la sécurité émotionnelle revêtent une importance capitale. Elle devient un levier d'apprentissage et de croissance, plutôt qu'un mécanisme destiné à corriger ou à critiquer.

Pourquoi la rétroaction fondée sur les faits est-elle importante?

Plusieurs discussions visant à offrir de la rétroaction n'atteignent pas leurs objectifs, puisqu'elles reposent sur des impressions vagues, un ton chargé d'émotion ou une intention implicite. Des remarques comme « Vous n'avez pas démontré un fort engagement » ou « Ça n'a pas eu l'effet escompté » peuvent sembler trop personnelles, manquer de précision ou peu susceptibles d'entraîner des améliorations concrètes. Le modèle descriptif de rétroaction en deux volets permet d'éviter ce problème en s'appuyant uniquement sur ce qui a été vu ou entendu. Il rend la rétroaction plus précise, objective et facile à accepter.

Cette approche renforce le pilier de la **clarté** de Kinlaw en aidant l'employé·e à bien comprendre la rétroaction reçue. Elle renforce également le pilier de la **compétence**, puisque la rétroaction sert de levier pour favoriser le développement des compétences plutôt que d'être perçue comme une évaluation critique du caractère d'une personne.





Les deux volets

1. **« J'ai remarqué... »** Cette phrase permet de présenter un comportement précis et observable. Elle met l'accent sur les faits que vous avez vus, entendus ou vécus directement. Elle évite d'interpréter les faits, de formuler des hypothèses ou d'associer des émotions à la situation.

Exemples :

- « J'ai remarqué que vous avez pris un moment pour vérifier auprès de la cliente avant de poursuivre la demande. »
- « J'ai remarqué que le rapport a été soumis deux jours après la date limite. »
- « J'ai remarqué que vous avez posé une question de clarification pendant la réunion d'équipe. »

Cette mesure aide l'employé·e à cerner le moment exact et à bien comprendre ce dont il est question.

2. **« Par conséquent... »** Cette phrase met en évidence les répercussions du comportement sur les autres personnes, le déroulement du travail et les résultats obtenus. Elle demeure fondée sur des faits, tout en établissant des liens afin d'aider l'employé·e à bien comprendre l'importance du comportement visé.

Exemples:

- « Par conséquent, la cliente s'est sentie plus à l'aise et a pu s'exprimer plus librement. »
- « Par conséquent, l'équipe a dû retarder la prochaine étape du projet. »
- « Par conséquent, la discussion est demeurée ciblée et tout le monde s'est senti écouté. »

Cette démarche permet de mieux comprendre le contexte et de mettre en évidence les liens entre les comportements individuels et la réussite collective.

Mise en pratique

Lorsque vous utilisez ce modèle, vous n'évaluez pas la personne. Vous décrivez plutôt le comportement observé et ses répercussions. Ce processus favorise la création d'un espace propice à la réflexion, au dialogue et à la croissance. Il renforce également les autres piliers de Kinlaw :

- **Pilier de l'influence** : Inviter l'employé·e à formuler sa réponse et à définir les prochaines étapes.
- **Pilier de l'appréciation** : Souligner les efforts déployés et les progrès accomplis, plutôt que de se concentrer uniquement sur les résultats obtenus.





Choisir un moment approprié pour fournir de la rétroaction, que ce soit à des fins de reconnaissance ou d'amélioration. Se préparer en suivant la démarche décrite ci-dessous. Prévoir entre 30 et 45 minutes pour un échange ciblé. Apporter un carnet ou une fiche de travail pour bien structurer vos idées avant la conversation.



Comment l'utiliser?

Étapes à suivre

1. **Pilier de la clarté** : Commencer par décrire le comportement ou le moment choisi, conformément à la première étape du modèle descriptif de rétroaction. – « *J'ai remarqué...* » un comportement précis et clairement observable. Expliquer ensuite pourquoi il est important. Établir des liens entre le comportement observé et les objectifs, les valeurs et les priorités stratégiques de l'équipe. Vous renforcerez ainsi le pilier de la clarté de Kinlaw, tout en aidant la personne à comprendre la finalité de la rétroaction.
2. **Pilier de la compétence** : Décrire ensuite les répercussions qui en découlent, conformément à la deuxième étape du modèle. « *Par conséquent...* », puis mettre en évidence les répercussions du comportement sur les autres personnes, les résultats obtenus ou le déroulement du travail. Analyser ensuite les mesures de soutien ou de perfectionnement qui pourraient s'avérer nécessaires. Poser les questions suivantes : – Qu'est-ce qui vous aiderait à vous sentir plus en confiance dans ce domaine? Y a-t-il des outils, des formations ou des contraintes de temps dont nous devrions tenir compte?

Vous pouvez ainsi favoriser le développement des compétences et vous assurer que la rétroaction entraîne un renforcement des capacités plutôt qu'une simple correction.

3. **Pilier de l'influence** : Ouvrir le dialogue. Poser des questions ouvertes pour favoriser le partage d'information et la responsabilisation.
 - Que pensez-vous de ce moment précis?
 - Selon vous, qu'est-ce qui a bien fonctionné? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
 - Qu'aimeriez-vous faire différemment à l'avenir?
 - Quel type de soutien attendez-vous de ma part?

Vous renforcez ainsi le pilier de l'influence de Kinlaw, tout en aidant votre employé·e à tracer sa propre voie.

4. **Pilier de l'appréciation** : Enfin, souligner les efforts, l'implication ou les progrès de la personne en face de vous. Voici quelques exemples d'appréciation :



- « Je vous remercie sincèrement pour l'ouverture dont vous avez fait preuve au cours de cette conversation. »
- « Votre travail dans le cadre de ce projet a vraiment changé la donne. »
- « Je vous remercie pour votre engagement à améliorer la situation. »

En agissant ainsi, vous consolidez le pilier de l'appréciation de Kinlaw et renforcez la relation.

Favoriser la prise d'engagements et la planification des prochaines étapes

Pour que la rétroaction se traduise par la prise de mesures concrètes, orienter la conversation vers un engagement précis. Au besoin, poser les questions suivantes :

- « Qu'est-ce que vous ferez différemment ou continuerez de faire à la suite de cette conversation? »
- « Quel échéancier vous semble réaliste pour ce changement ou ce suivi? »
- « Comment aimeriez-vous que je vous soutienne ou fasse le point avec vous? »
- « Convenons d'un moment pour revenir sur ce point. Pourrions-nous organiser une réunion de suivi la semaine prochaine? »

Consigner l'engagement par écrit, afin d'en assurer un suivi approprié. Ce processus permet de fournir de la rétroaction d'un commun accord, ce qui favorise la responsabilisation et la croissance.



Conseils de pro pour favoriser une réussite

- Intégrez la rétroaction à vos pratiques en matière de leadership, au lieu de la considérer comme une simple étape du processus d'évaluation du rendement.
- Faites preuve de précision, de curiosité et d'amabilité.
- Appuyez-vous sur les piliers de Kinlaw pour ajuster le ton et structurer les propos.
- Concluez toute rétroaction par un engagement concret, car sans suivi, elle demeure un simple commentaire.