



3. La gestion des individus

3.1 Introduction

Qui sont les «individus»?

Dire que les individus qui forment l'organisation sont sa ressource la plus précieuse est peut-être un poncif – mais c'est pourtant la vérité. Et il importe de gérer ces individus d'une façon qui leur permette d'être impliqués dans leur travail et de développer leur potentiel personnel – pour eux-mêmes mais également pour l'organisation.

L'objectif de la majorité des organisations européennes de jeunesse est le développement des individus. Alors, peut-être serait-il sage de commencer par ceux qui se trouvent à l'intérieur de l'organisation – qu'ils soient rémunérés ou volontaires, membres du personnel ou du conseil d'administration. Chaque individu – en tant que membre d'un groupe ou en tant que personne individuelle – doit faire l'objet d'une gestion et d'un encadrement qui favorisent l'optimisation de son potentiel et garantissent que ses efforts servent au mieux l'organisation.

Chacun met des talents, des compétences, des connaissances et des expériences au service de son travail. Pour les besoins de ce T-Kit, nous allons regrouper ces différents ingrédients sous le terme de «compétences». Ainsi, chacun possède un ensemble unique de compétences applicables de différentes façons dans diverses situations. Par exemple, un membre non rémunéré du conseil d'administration apportera des années d'expérience de la gestion financière, la capacité de lire et d'interpréter des bilans, ainsi qu'un véritable talent pour expliquer des chiffres à des novices. Le revers de la médaille résidera dans l'origine de son expérience, issue d'un secteur différent – de la sphère des entreprises, dont le profit est la force motrice. Cette personne aura peut-être des difficultés à trouver un équilibre entre l'approche commerciale et les objectifs sociaux poursuivis par l'organisation. A l'inverse, le travailleur social, naturellement doué pour nouer des relations avec les jeunes dans la rue et pour apporter des conseils, aura des difficultés à tenir une comptabilité. Ces deux profils possèdent chacun des compétences spécifiques et peuvent apporter une contribution majeure à l'organisation. Gérer les individus consiste en conséquence à tirer le meilleur profit de leurs compétences, le plus longtemps possible, et à veiller à la poursuite de leur développement.

Ce chapitre du T-Kit traite de la gestion des individus. Une partie importante est consacrée aux

concepts de travail en équipe et de leadership, qui constituent les fondements sur lesquels reposent les autres réflexions. Après avoir répondu à la question «Qui sont les individus?», la section suivante tentera de répondre à la question «Comment les gérer?».

Ce chapitre propose une série de suggestions pour des discussions ou des réflexions. Dans certains cas, figure également une liste de réponses possibles.

3.2 Les équipes et les leaders

3.2.1 Le travail en équipe et le leadership

La plupart des organisations européennes de jeunesse, si ce n'est toutes, sont constituées de personnes qui travaillent en équipe. La synergie créée par des individus travaillant dans la même direction permet de réaliser davantage

Suggestions pour la formation

Qu'est-ce qu'une équipe?

Un groupe constitué pour un objectif commun spécifique ?

Un groupe prêt à faire passer les objectifs du groupe avant les objectifs individuels?

Qu'est-ce qui fait l'efficacité d'une équipe?

Les compétences en matière de communication et de feed-back?

La capacité de maintenir le groupe?

Le soutien du leadership ?

L'équilibre entre les diverses compétences?

Un climat de confiance, d'ouverture et de partage?

Une participation massive et volontaire?

Un engagement vis-à-vis des objectifs du groupe?

Quels sont les inconvénients du travail en groupe?

La consommation de temps?

La perte d'identité individuelle?



de choses que l'action d'individus ne partageant pas la même vision. Souvent pourtant, ces équipes sont géographiquement dispersées, formées de membres volontaires et rémunérés, travaillant à temps plein ou partiel, de jeunes et de moins jeunes et, faut-il le dire, de personnes compétentes et incompétentes. Cette diversité est source de richesses, mais aussi de difficultés.

Cette section se propose de fournir un certain nombre d'outils qui vont vous aider à tirer le meilleur profit de vos équipes. Vous pouvez commencer par poser les questions suivantes, sous forme d'exercice par exemple.

Suggestions pour la formation

- Comparez les rôles définis par Belbin à ceux remplis par les membres de votre équipe

Meredith Belbin a réalisé un important travail à propos des rôles individuels qu'assument les différents membres du groupe. En tant que membres, et plus particulièrement en tant que leaders, nous devons comprendre les rôles qui nous correspondent le mieux. Belbin a regroupé les «personnes utiles au sein d'une équipe» en huit catégories décrites dans le tableau ci-contre.

Comme vous pouvez le voir, chacun de ces rôles présente des forces et des faiblesses, de la même façon que tout individu au sein d'une équipe. L'essentiel pour nous est de comprendre et d'évaluer ces rôles, afin de repérer les lacunes au sein de nos équipes.

Les rôles assumés par les individus dans une équipe sont fréquemment fluides et dynamiques, évoluant tandis que l'équipe se développe ou que la situation se modifie. Dans un sens, il est utile de concevoir le leadership en tant que simple rôle, que chacun peut prendre en charge, de la même façon que le management. Ce dernier rôle en particulier peut être subdivisé en plusieurs fonctions qui peuvent être confiées à des personnes différentes à des moments différents.

Les termes de leadership et de management sont souvent employés pour désigner une même fonction, à tort. On attend souvent des leaders qu'ils soient de bons managers, et des managers qu'ils assurent le leadership des personnes qu'ils gèrent.

Pour exprimer cette distinction, on peut dire que **«les managers font les choses bien, tandis que les leaders font les bonnes choses»**; en d'autres termes, les leaders sont responsables de l'efficacité et les managers du bon fonctionnement. Pour le leader, les questions prioritaires sont l'orientation et l'axe de travail, tandis que le manager est concerné par la méthode et la mise en œuvre. Par exemple, le leader est celui qui va prendre l'initiative de développer une stratégie, introduire de nouveaux concepts et encourager l'analyse et la critique des performances et des politiques de l'organisation. Le manager va veiller à ce que les politiques convenues aient été appliquées, que les indicateurs et les mesures de performance soient appropriés et aient été mis en œuvre. Il est concerné par la mise en application, tandis que le leader l'est davantage par la conception. Il est clair que ces deux fonctions – leadership et management – sont difficilement séparables. La réalité est que certaines personnes, en position de responsabilité, possèdent des compétences plus affirmées en matière de leadership qu'en matière de management, et vice-versa. Une donnée supplémentaire qui corrobore l'approche par équipe du management des organisations.

Suggestions pour la formation

- Quelles sont les différentes fonctions d'un manager?

Coordination
Encouragement
Motivation
Rôle d'exemple
Recrutement
Définition des objectifs
Surveiller l'exécution du travail
Préserver une vision globale



Les organisations se constituent dans la perspective d'une tâche ou d'un objectif particulier. Une mission essentielle du leadership consiste à **clarifier cet objectif et à unir les individus dans un engagement commun vis-à-vis de cet objectif**. John Adair a suggéré que la réalisation de cet objectif dépendait de l'attention accordée par le leader aux besoins des **individus** et à ceux du **groupe (ou de l'équipe)** dans son ensemble.

Lorsque nous dirigeons – en fait gérons – un groupe d'individus, nous devons prendre en considération la quantité de temps et d'efforts que nous investissons dans ces trois domaines (la tâche, les besoins des individus et ceux du



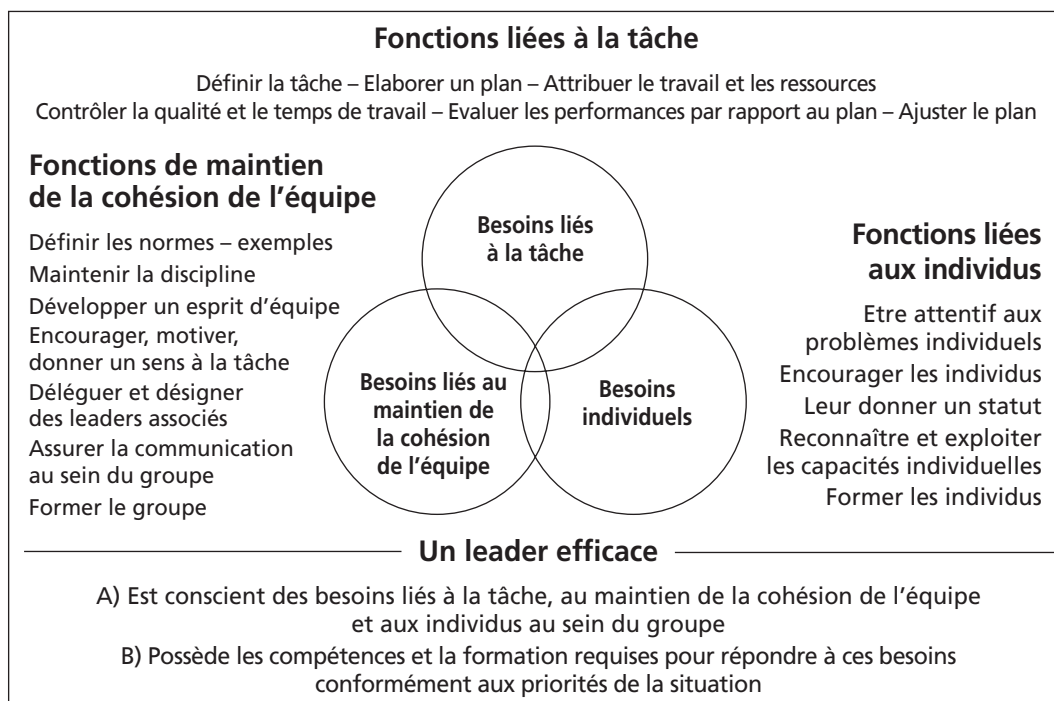
Fig. 11: Personnes utiles à avoir au sein d'une équipe!

Type	Caractéristiques typiques	Qualités	Faiblesses légitimes
Le travailleur de l'entreprise	Conservateur, obéissant et prévisible	Capacité d'organisation, sens pratique, travailleur acharné et auto-discipliné	Manque de souplesse et de ré pondant aux idées nouvelles
Le président	Calme, contrôle de soi et confiance en soi	Capacité à traiter tous les collègues en fonction de leurs mérites et sans préjugés, sens développé des objectifs	Tout simplement ordinaire du point de vue de ses capacités intellectuelles et créatives
Le moteur	Très nerveux, ouvert et dynamique	Dynamisme, capacité à défier l'inertie, suffisance, inefficacité ou déception de soi	Tendance à l'impatience, irritation et provocation
Le créateur	Individualiste, sérieux, et peu orthodoxe	Génie, imagination, intelligence et savoir	Dans les nuages, tendance à négliger les détails pratiques et le protocole
L'innovant	Extraverti, enthousiaste, curieux et communicatif	Capacité à entrer en contact avec les autres, à explorer la nouveauté, et à relever les défis	Susceptible de se désintéresser une fois la fascination initiale disparue
L'évaluateur	Sobre, peu émotif et prudent	Capacité de jugement, discrétion et réalisme	Manque d'inspiration ou incapacité à motiver les autres
Le travailleur en équipe	Social, plutôt peu sévère, sensible	Capacité à répondre aux individus et aux situations, et à promouvoir l'esprit d'équipe	Indécision dans les moments de crise
Le finisseur	Appliqué, ordonné, anxieux et consciencieux	Capacité à donner suite, perfectionnisme	Tendance à s'inquiéter inutilement, répugnance à lâcher prise

Source: Belbin, R.M. (1981) *Management Teams*, Heinemann; réimprimé avec la permission de Butterworth Heinemann Publishers, a division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd.



Fig. 12: *Modèle du leadership centré sur la tâche*



Source: Adair, John (1983) *Effective Leadership: a Self Development Manual*, Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3

groupe). Si nous déployons des efforts importants pour maintenir l'identité et le bon moral du groupe, mais que nous négligeons de répondre aux besoins (ou exigences) de ses membres, alors l'objectif visé en pâtira. Le résultat sera le même si nous consacrons toute notre attention aux besoins (ou aux exigences) d'un ou deux membres au détriment de la cohésion du groupe et de la compréhension commune. En outre, si nous nous concentrons en permanence sur la tâche à accomplir, sans nous investir dans la construction du groupe en tant qu'équipe, ou dans les besoins de développement de chacun, alors il sera probablement difficile de maintenir l'attention du groupe sur l'accomplissement de la tâche sans dévier de l'objectif visé.

Dans la mesure où les équipes sont fluides et dynamiques, le leadership doit lui aussi posséder ces deux qualités. Le caractère impitoyable de leaders historiques, célèbres dans le monde entier, peut être interprété comme résultant de l'engagement résolu dans une cause; un engagement partagé par les partisans, surpassant toutes les autres considérations. Mais, dans les organisations européennes de jeunesse de ce début de millénaire, la prise de décision partagée et le concept d'équipe sont des facteurs cruciaux pour l'atteinte des objectifs. Si le leadership basé sur la personnalité du leader donne

de bons résultats, le leadership «soutenable», intégrateur et participatif, permet de répondre à une plus grande diversité de besoins grâce à une palette encore plus large de solutions.

Suggestions pour la formation

- En groupes restreints, initiez une discussion sur un leader historique et sur ce qui a favorisé la réussite de son action

Répondre à des besoins est la raison d'être de beaucoup de nos organisations, si ce n'est toutes. Les besoins sont souvent différents et changeants. En conséquence, le leadership doit savoir réagir de façon adéquate et être capable d'anticipation. La notion de «**style**» de leadership peut faciliter notre compréhension de la question. Pour un leadership dynamique et flexible, le leader doit être en mesure de déchiffrer des situations – des tâches, des équipes et des individus – et de décider de la façon d'y répondre. Les décisions du leader vont également créer des situations: de nouvelles tâches, des équipes plus soudées, des individus plus épanouis (et leurs contraires). La façon dont sont prises ces décisions est le reflet du style de leadership.



Plusieurs auteurs ont travaillé sur les styles de leadership par rapport au développement de l'équipe. Leurs modèles peuvent de ce fait contribuer à l'évaluation de la pertinence de tel ou tel style à un stade particulier du développement d'une équipe.

Fig. 13: Développement d'une équipe: le modèle du «mât glissant»

ÉQUIPE PERFORMANTE
<ul style="list-style-type: none"> • Direction positive • Créativité • Initiative • Créativité • Ouverture, relations honnêtes • Engagement, fierté au sein de l'équipe, esprit d'équipe • Maturité
NORMATISATION DE L'ÉQUIPE
<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux objectifs • Atmosphère d'honnêteté, de tolérance et d'écoute • Relations plus profondes, compréhension mutuelle des valeurs et des contributions de chacun • Tâche exécutée en fonction des capacités de chacun et de l'équipe • Définition de la discipline propre à l'équipe • Développement de la confiance en soi
ÉVOLUTION DE L'ÉQUIPE
<ul style="list-style-type: none"> • Expression des sentiments au sujet de chacun • Emotions • Manque d'objectifs • Insécurité • Individus se comportant à l'opposé des attentes
FORMATION DE L'ÉQUIPE
<ul style="list-style-type: none"> • Qui suit qui? • Écoute insuffisante • Sentiments cachés • Relations superficielles • Inflexibilité • Conscience de la position • Agir selon les attentes des autres • Penser à ses propres besoins et problèmes

Source: Tuckmann, B.W. (1965) «Developmental sequences in small groups» in *Psychological Bulletin* vol. 63, p. 384-399. Copyright 1965 by the American Psychological Association. Réimprimé avec permission

Ce modèle présente différentes phases du développement d'une équipe. En réalité, ces phases ne sont jamais aussi distinctes; l'équipe va parfois faire marche arrière, complètement ou partiellement, tandis qu'elle se dirige vers le sommet de son développement et sa «performance» maximale.

Fig. 14: Comment choisir un style de leadership?

	<p>Dicte Vend Teste Consulte Associe</p>
Dicter	<p><i>Manager</i> Réfléchit Planifie Décide</p> <p><i>Groupe</i> Se soumet Se conforme Donne son accord</p>
Vendre	<p><i>Manager</i> Décide, puis soumet sa décision à l'équipe afin d'obtenir son accord</p> <p><i>Groupe</i> Prend connaissance des idées et donne son accord</p>
Tester	<p><i>Manager</i> Planifie, puis propose différentes solutions au groupe avant de décider</p> <p><i>Groupe</i> Donne son avis sur les différentes solutions, puis donne son accord pour la solution choisie</p>
Consulter	<p><i>Manager</i> Présente les problèmes au groupe et sollicite des solutions possibles avant de prendre une décision</p> <p><i>Groupe</i> Participe à la réflexion et à la résolution du problème, mais pas à la décision ou au contrôle</p>
Associer	<p><i>Manager</i> Partage l'ensemble des décisions et le contrôle</p> <p><i>Groupe</i> Partage le contrôle et devient un organe démocratique</p>

Source: Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H., «How to choose a leadership pattern» in *Harvard Business Review*, May-June 1973. Copyright 1973 by President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.



Le modèle ci-dessus illustre le processus selon lequel l'autorité ou la prise de décision vont être graduellement transférés au groupe, tandis que celui-ci développe les compétences – individuelles et collectives – nécessaires pour effectuer la tâche. Un groupe tout à fait capable et suffisamment expérimenté pour conduire la mission ne répondra pas volontiers à un style de leadership «directif» (ou autoritaire). De la même façon, une équipe récemment constituée – même si elle est formée d'individus hautement compétents – aura rapidement besoin d'informations et d'orientations afin de pouvoir progresser en direction d'une autorité partagée en matière de prise de décision.

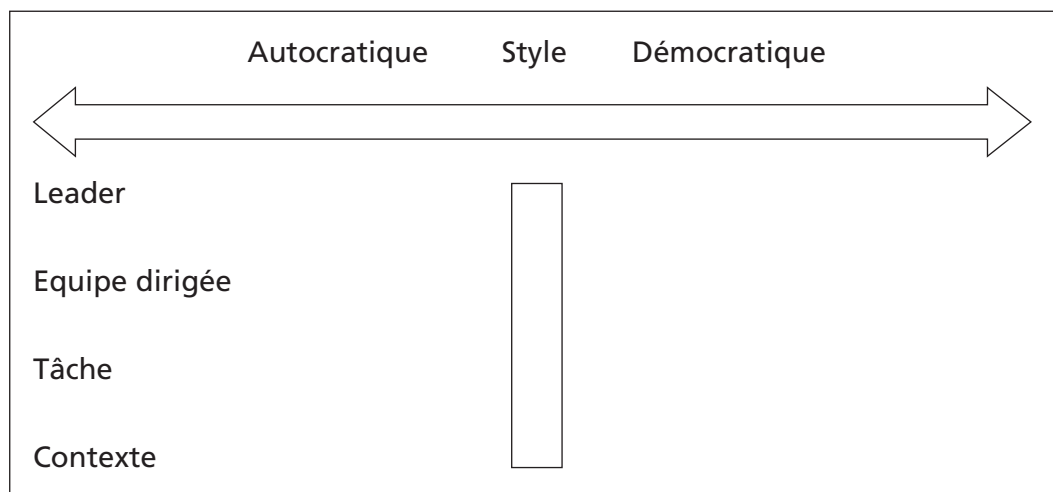
Comme tout autre rôle ou fonction au sein d'une équipe, le leadership – quel qu'en soit le style – exige l'acquisition de compétences; et pas seulement pour choisir tel ou tel style et décider à quel moment le mettre en œuvre. L'expression de «délégation de compétences/pouvoirs» exige que l'on s'y attarde un instant, dans la mesure où elle désigne à la fois un style de leadership et l'une des compétences applicables à de nombreux styles. Cette expression, quand elle désigne un style de leadership, exprime le transfert de l'autorité de la prise de décision aux membres de l'équipe. Elle requiert un niveau de confiance élevé dans le leader et l'équipe, et une parfaite compréhension des tâches et des compétences de l'équipe. En tant que compétence générique, déléguer exige également confiance et compréhension; de plus, elle requiert la capacité de décider des tâches ou des responsabilités qu'il convient de déléguer.

Suggestions pour la formation

Quelques questions à poser aux stagiaires (individuellement et collectivement)

- Rédigez deux listes – l'une répertoriant les caractéristiques d'une équipe idéale – ex.: communication, prise de décision, confiance, soutien, etc; et une autre décrivant les types de personnes nécessaires dans une équipe idéale – ex.: leader, «chercheur de ressources», «gardien du temps», coordinateur, travailleur –. Comparez ces deux listes avec l'équipe dont vous faites partie. Quelles sont les insuffisances de votre équipe et les doubles emplois en matière de compétences?
- A votre avis, quelles sont les compétences et quels sont les attributs de leader idéal au sein de votre organisation?
- En réponse au modèle du «mât glissant» (fig. 13), choisissez une équipe que vous dirigez, et discutez du stade de développement auquel elle se trouve. Quel style de leadership semble le plus approprié pour garantir le développement et la réalisation de la tâche?

Fig. 15: L'option la plus adaptée



Source: Reproduit avec la permission de B600 «The capable Manager», The Open University, 1994



En conclusion, nous avons considéré les équipes en tant que groupes dynamiques en évolution, et les leaders en tant que personnes dynamiques et flexibles au sein de ces groupes. Nous avons pris conscience de la nécessité d'une attention équitablement répartie entre la tâche, les besoins des individus et ceux du groupe en tant qu'équipe.

Précédemment, nous avons analysé le contexte de notre organisation; interne, en terme de culture organisationnelle et externe, en référence au contexte social, technique, économique, politique et environnemental (STEPE) dans lequel nous travaillons.

Le leadership est crucial dans tous ces aspects. La forme de leadership la plus efficace sera «l'option la plus adaptée» pour répondre aux exigences liées aux quatre éléments suivants: le style préféré par le leader, le style préféré par l'équipe, le style le plus approprié à la tâche, et enfin le style le plus approprié au contexte.

Dans la prochaine section, nous allons nous pencher sur les questions et les compétences qui permettent de faire fonctionner l'équipe.

Ce faisant, nous allons élaborer une série d'outils de management et discuter des choix d'utilisation par les managers.

3.2.2 Motiver les individus

Dans le chapitre 2, nous avons analysé le concept de la motivation personnelle. A présent, nous allons examiner comment motiver les autres, en nous appuyant sur quelques modèles théoriques.

Suggestions pour la formation

Pour introduire le sujet de la motivation, il nous faut d'abord nous poser quelques questions:

- Dans le travail (rémunéré ou volontaire) que vous effectuez pour votre organisation, qu'est-ce qui vous fait plaisir ou vous apporte des satisfactions, et qu'est-ce qui vous déplaît ou provoque en vous des insatisfactions (sous forme de listes)?
- Pensez à d'autres activités que vous pourriez exercer au sein de votre organisation ou d'une autre – le cas échéant, que changeriez-vous sur vos listes?

Choisissons un élément de cette liste, l'argent par exemple. Nous constatons que celui-ci peut être à la fois source de motivation et source de démotivation. Herzberg a émis l'idée selon laquelle certains facteurs nous apportent un sentiment de satisfaction, mais que leur absence n'est pas nécessairement source d'insatisfaction. De la même façon, certains facteurs sont source d'insatisfaction, mais leur absence ne sera pas forcément source de satisfaction, mais plutôt d'absence d'insatisfaction.

Facteurs «moteurs» (d'Herzberg) = facteurs de satisfaction = contenu du travail = besoins supérieurs de la pyramide de Maslow

Facteurs «d'hygiène» (d'Herzberg) = facteurs de mécontentement = contexte de travail = Besoins inférieurs de la pyramide de Maslow

Suggestions pour la formation

- Reprenez vos listes. Quels éléments classifieriez-vous en tant que facteurs d'hygiène et en tant que facteurs moteurs?

Maslow a représenté cette hiérarchie des besoins par le schéma page suivante, suggérant ainsi que lorsqu'un niveau de besoins est satisfait, l'individu passe alors à un niveau supérieur.

Si les besoins inférieurs ne sont pas satisfaits (niveaux 1, 2 et 3), alors les besoins supérieurs n'ont aucune pertinence.

Concernant les individus que nous gérons, il semblerait qu'il faille dans un premier temps investir les efforts dans la satisfaction de leurs besoins inférieurs – les facteurs de mécontentement ou facteurs d'hygiène de Herzberg. Souvent, mais pas toujours, nos organisations peuvent affirmer que les besoins inférieurs sont satisfaits et que le rôle du manager doit être axé sur la satisfaction des besoins supérieurs, tels que la réussite, la reconnaissance, l'estime de soi, le développement personnel et la réalisation de soi.

Suggestions pour la formation

- Comment, en tant que manager, fais-je en sorte de garantir la satisfaction des besoins inférieurs des personnes qui travaillent pour moi? Comment fais-je en sorte qu'ils soient en permanence assurés?



Les facteurs de motivation (de niveau supérieur, besoins de réalisation) déterminent la qualité de la vie professionnelle et la qualité des expériences dans le cadre du travail. Certains sont inhérents au travail, comme la réalisation des objectifs. D'autres résultent d'un management de qualité: respect des autres et de la part des autres, opportunités de développement et travail motivant.

Alderfer (dans Handy, 1990) a regroupé les besoins illustrés par la pyramide de Maslow en trois catégories – les besoins relatifs à l'existence (Maslow 1&2), les besoins relatifs aux relations (Maslow 3 & partie de 4) et les besoins relatifs au développement (partie de 4, & 5). Il a affirmé que ces besoins étaient chroniques (toujours présents) ou épisodiques (parfois présents). On constate ici des parallèles évidents avec le modèle de leadership centré sur l'action de John Adair, présenté dans le chapitre précédent (fig. 12). Les besoins physiologiques peuvent être assimilés aux besoins liés à la tâche, les besoins relationnels aux besoins de l'équipe et les besoins de développement aux besoins individuels.

Suggestions pour la formation

- Réfléchissez aux effets que pourrait avoir le style de leadership sur la motivation des membres de votre équipe. Certains styles de leadership sont-ils plutôt centrés sur les facteurs d'hygiène et d'autres sur les facteurs moteurs?

La théorie X et la théorie Y de McGregor suggèrent que les styles de management se répartissent en deux catégories définies à partir des théories relatives à la motivation des individus au travail. La théorie X affirme que la plupart des individus sont paresseux, incapables de se discipliner et de contrôler leur travail, qu'ils préfèrent la sécurité et fuient les responsabilités. En conséquence, il faut leur apporter des incitations et leur dire ce qu'ils doivent faire.

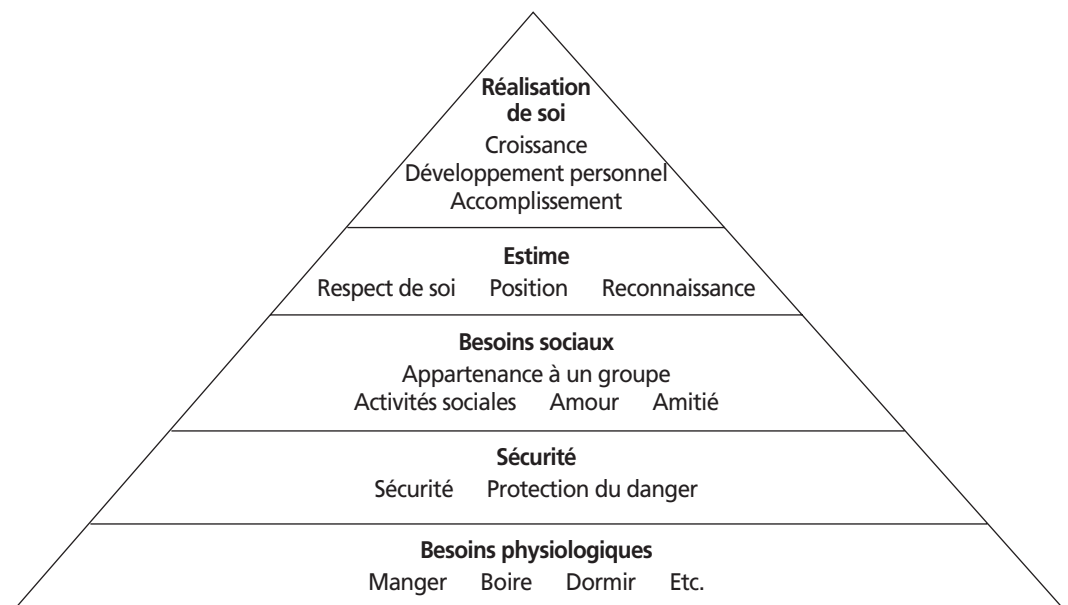
La théorie Y affirme que tous les individus trouvent le travail naturel, acceptent l'auto-discipline, recherchent les responsabilités et apprécient les engagements. Aussi, les individus ne peuvent-ils concrétiser leur potentiel que s'ils ont la possibilité de faire appel à leur imagination et à leur créativité.

Suggestions pour la formation

- Analysez vos expériences relatives au fait de gérer les autres et d'être gérés. Comment réagissez-vous à ces deux théories? Quels témoignages pouvez-vous apporter qui corroborent l'une ou l'autre?

Source: Maslow, A.H. *Motivation and Personality*, c 1954. Réimprimé et reproduit électroniquement par permission de Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Fig. 16: Les besoins individuels – Pyramide de Maslow





3.2.3 Aider à la prise de responsabilités

Aider à la prise de responsabilité est intimement mêlé à tout cela. Si l'on se réfère au modèle de Tannenbaum et Schmidt présenté dans la section précédente (fig.14), on constate que les leaders (et/ou les managers) peuvent conserver leur pouvoir ou le déléguer aux autres, selon le style de leadership (ou de management) pour lequel ils ont opté. Aider à la prise de responsabilité n'implique pas nécessairement le transfert du pouvoir d'une autorité à un subalterne. Selon certains philosophes, chacun d'entre nous est déjà en possession du pouvoir, et le rôle de celui qui le délègue se limite à permettre sa réalisation. Lorsque nous travaillons avec les jeunes en particulier, nous devons être conscients des situations où nous leur refusons le pouvoir ou où nous les accablons de pouvoir, ainsi que des situations où nous les privons de leur pouvoir en ne laissant pas s'exprimer leurs connaissances, leur créativité ou leurs aptitudes.

Nous revenons sur l'idée que l'objectif de la majorité de nos organisations est de permettre aux jeunes de parvenir à leur potentiel maximal. L'attitude qui consiste à déléguer des responsabilités dans la gestion de nos collaborateurs, vise principalement la valorisation du plein potentiel des ressources humaines de l'organisation.

Enfin, nous devons examiner une nouvelle fois le facteur de dynamisme. Les individus et les organisations changent, de même que les environnements et les contextes dans lesquels ils évoluent. Ces modifications influent nécessairement sur la motivation: par le biais des expériences antérieures (éducation, scolarisation, expériences dans les contextes professionnel et non professionnel); par le biais des situations présentes (les propres perspectives des individus et notre vision des perspectives de nos collaborateurs); par le biais de nos perceptions de l'avenir (perspectives au sein de l'organisation et à l'extérieur, aspirations personnelles, rémunérées ou volontaires). Le jeune volontaire bénéficiant d'antécédents familiaux stables, d'une bonne éducation et des encouragements de ses pairs et des leaders, va avoir une motivation très différente de la personne privée de tels encouragements et dont les expériences antérieures sont du registre de l'échec ou du rejet. Les deux peuvent être motivés, mais la façon dont se combinent les facteurs d'hygiène et de motivation va être très différente. Les besoins supérieurs de Maslow sont axés sur le développement personnel et la réalisation du potentiel individuel. Une approche encourageant la prise de responsabilité, construite sur la conscience des besoins progressifs de nos partenaires de travail et l'engagement à y répondre, est la voie vers la motivation dans tous les secteurs de nos organisations.

3.2.4 La responsabilité

Dans un monde où la législation vient de plus en plus souligner et définir les responsabilités, les managers doivent envisager leurs responsabilités à plusieurs niveaux.

A un niveau personnel, il nous incombe de gérer des charges de travail. L'ironie est que, dans de nombreuses organisations fondées sur des valeurs, on suppose que les personnels vont automatiquement assumer des charges de travail de plus en plus lourdes – «pour l'amour du travail!». Nous devons répondre à nos amis et à notre famille de la somme de temps consacrée à notre travail et de la façon dont nous autorisons notre travail à affecter notre santé et notre bien-être en général. Cette remarque concerne les managers qui, soit ferment les yeux en ne faisant rien pour mettre un terme à ce genre de pratiques, soit les encouragent en exigeant toujours plus de leurs subalternes.

A un autre niveau, les managers doivent considérer la question du professionnalisme – pour eux, mais aussi pour leur personnel. L'absence de paiement n'excuse pas une conduite non professionnelle, et cela vaut tant pour les volontaires que les membres du conseil d'administration, mais aussi pour les personnels rémunérés. Il importe de considérer les limites des relations personnelles sur le lieu de travail, les questions de préjugés et de discrimination, de santé et de sécurité, d'honnêteté et d'intégrité. A un niveau organisationnel, nous devons considérer les systèmes en place qui protègent les travailleurs des accusations d'inconduite dans ces domaines. Cela aura sans aucun doute des répercussions sur les ressources financières et autres. Toutes ces questions sont largement réglementées mais les valeurs de nos organisations devraient elles aussi influencer sur notre engagement vis-à-vis de celles-ci.

A un niveau supérieur, la nature des organisations européennes est telle que nous avons également des responsabilités «extérieures». Nous devons répondre à nos sponsors et, plus encore peut-être, aux personnes que nous servons. La qualité des services et des informations que nous fournissons reflète le sérieux avec lequel nous prenons toutes nos responsabilités.

3.3 La formation, le développement et l'évaluation

3.3.1 L'organisation apprenante

De nombreuses organisations de jeunesse ciblent un développement holistique des jeunes. Leur



façon de procéder est propre à chacune. Les valeurs qui fondent nos organisations sont parfois en contradiction avec les dures réalités de la gestion de programmes avec des ressources insuffisantes. Cette situation peut conduire à des compromis s'agissant de la somme de temps et d'argent consentie à l'apprentissage. Néanmoins, il est possible d'identifier certaines caractéristiques clés des organisations que l'on appelle «organisations apprenantes».

Ce concept s'articule autour de l'idée selon laquelle les organisations se développent par l'intermédiaire du développement individuel et personnel de ceux qui travaillent en leur sein. Suivent certains concepts clés:

- Le bénéfice et la valeur de la poursuite du développement permanent sont reconnus par le personnel et les volontaires.
- Tous les travailleurs – rémunérés et volontaires – sont encouragés à prendre la responsabilité de leur propre apprentissage et développement.
- Les structures de l'organisation sont à la fois suffisamment fonctionnelles et flexibles pour autoriser le développement et l'épanouissement personnel.
- Le climat ambiant favorise l'apprentissage grâce aux expériences et au feed-back, et autorise les erreurs.
- Les stratégies et les politiques sont élaborées au moyen de la consultation et en tant que processus d'apprentissage consciemment structurés.
- L'engagement financier se manifeste par une budgétisation effective pour soutenir le processus d'apprentissage

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants d'évaluer leurs organisations à la lumière de ces principes. Où se situent les forces et les faiblesses? Où sont les freins et où sont les opportunités?

La tentation existe, lorsque l'on encourage l'apprentissage – notamment chez les jeunes – d'oublier que le développement personnel est censé se traduire en développement organisationnel. Sans objectif précis ni mission organisationnelle claire, il est impossible d'évaluer si l'apprentissage personnel va effectivement contribuer à leur atteinte ou si l'investissement en temps et en argent se justifie. Par exemple, investir dans des cours d'espagnol sera difficile à justifier pour une organisation dont le principal champ d'action est le Bélarus!

Une autre tentation est de percevoir les stages de formation comme les seules opportunités d'apprentissage. Pourtant, le concept de «formation et développement» est connu pour englober davantage que la seule participation à des stages et «l'apprentissage» a tendance à servir de terme fourre-tout pour désigner toute expérience qui, à condition d'être correctement conduite, favorise le développement personnel. En tant que managers d'organisations apprenantes, nous devons être suffisamment ouverts pour appréhender toutes les opportunités susceptibles de contribuer au développement de notre personnel et, en conséquence, à une plus grande efficacité professionnelle. Il peut s'agir des compétences – qui incluent les connaissances et les aptitudes – ou de la motivation, de la confiance en soi ou encore du travail en équipe. Cela peut également concerner la perspective selon laquelle un individu appréhende un problème ou l'organisation, par exemple, la visite d'une section de l'organisation – ou même d'une autre organisation. En résumé, il peut s'agir de toute opportunité qui amènera un membre du personnel à avoir une vision différente d'un problème et à y apporter une solution inconcevable auparavant. Parmi les exemples d'opportunités d'apprentissage autres que les stages de formation, il faut citer la technique qui consiste, pour un membre du personnel ou un volontaire, à suivre un certain temps un autre travailleur dans son travail – comme son ombre –, soit dans l'organisation même, soit dans une autre structure, afin de voir ce qu'implique le travail concerné et la façon dont la personne le fait. D'autres opportunités d'apprentissage sont la formation sur le tas, la participation à des conférences et les manuels de formation.

L'évaluation de la performance de travail est abordée plus loin dans cette section. Néanmoins,

Suggestions pour la formation

- Demandez aux membres de votre groupe de réfléchir à trois occasions dans lesquelles ils ont eu le sentiment d'apprendre quelque chose. Demandez-leur d'expliquer la valeur de cet apprentissage pour leur organisation, et de décrire le processus de leur apprentissage.
- Qui étaient les acteurs d'expériences de développement personnel significatives durant ces trois dernières années? Qu'est-ce qui a fait d'eux des acteurs de premier plan?



il convient de mentionner ici la valeur de la planification de l'apprentissage dans le contexte d'un examen régulier du travail et de la certification de toute action d'apprentissage se déroulant. Les journaux de bord personnels sont à ce titre un outil très adapté.

Dans la réalité, de nombreuses organisations européennes de jeunesse ne sont pas des organisations apprenantes. Trop fréquemment, on note un manque d'encouragement au sein de l'organisation elle-même. En outre, il est très fréquent que les personnels rémunérés travaillent dans le plus total isolement – parfois en contradiction avec leur conseil d'administration. Aussi, la capacité de networking – avec votre organisation ou d'autres structures poursuivant des objectifs similaires – est-elle une facette essentielle de l'organisation apprenante dans la pratique.

3.3.2 Les styles d'apprentissage

Tandis que nous promouvons l'idée de l'apprentissage personnel, nous devons reconnaître que chaque individu possède un style d'apprentissage favori. Certains préfèrent aborder un sujet par la résolution d'un problème concret. D'autres préfèrent la théorie, traduite ensuite en généralisations, avant de l'appliquer à la situation qui les concerne.

Dans le chapitre 2 consacré à la gestion de soi, nous avons introduit le concept des styles d'apprentissage. Dans la présente section, nous n'allons pas revenir sur les détails, mais nous intéresser à la façon dont les styles d'apprentissage propres aux individus que nous gérons influent sur la façon dont nous les gérons.

En tant que managers, parvenons-nous à tirer le meilleur des activistes en les laissant «se brûler les ailes»? Est-ce que nous faisons en sorte que les plus enclins à la réflexion disposent de suffisamment de temps pour ingérer et digérer les informations avant d'être exhortés à prendre une décision? Est-ce que nous autorisons les théoriciens à remettre les choses en question? Et, enfin, est-ce que nous exploitons la capacité des pragmatistes à transférer l'apprentissage d'une situation à une autre?

De la même façon, à propos du type d'expériences d'apprentissage dans lequel nous encourageons nos travailleurs à s'investir: le mode d'apprentissage est-il en adéquation avec l'offre d'apprentissage? L'un des intérêts du cycle d'apprentissage expérimental, tel que décrit par Kolb, est qu'il contient des éléments pertinents eu égard au quatre styles d'apprentissage décrits par Honey et Mumford. Les activistes ont une préférence pour la phase

d'action; les adeptes de la réflexion jugent plus facile de s'engager dans la phase d'analyse; les théoriciens participent plus pleinement lorsqu'ils ont la possibilité d'identifier les points clés de la situation; enfin, les pragmatistes ont une plus grande facilité à user du style qu'ils préfèrent dans l'application de l'apprentissage à une nouvelle situation.

3.3.3 L'évaluation des performances et le bilan du travail de l'organisation

Si nous souhaitons la poursuite du développement de nos organisations par le biais de celui de nos travailleurs, alors il nous faut un mécanisme pour procéder régulièrement à son évaluation. De nombreuses organisations commerciales recourent au système de l'évaluation annuelle des performances dans le cadre de leurs «programmes de performances en fonction des salaires». Ce système est également employé dans certaines ONG. Le problème se pose lorsque l'évaluation conduite s'intéresse davantage aux performances passées qu'au potentiel futur. L'expression «bilan du travail de l'organisation» est peut-être moins lourde de menace. C'est en outre une démarche d'évaluation plus équilibrée, entre performances antérieures et objectifs futurs. La régularité et la fréquence de ces bilans doivent être considérées avec attention: un point annuel complet, assorti d'un point semestriel de la progression en direction des objectifs, est une norme qui a fait ses preuves.

Il est triste de devoir dire que les conseils d'administration déçoivent souvent leurs personnels – et leurs collaborateurs volontaires – en ne procédant pas à ce bilan. Si le conseil d'administration ne possède pas les compétences nécessaires à cette tâche, alors il convient d'envisager des formations ou de solliciter une aide extérieure. Ces bilans réguliers sont en effet très utiles pour évaluer la pertinence ou la justesse des descriptions des fonctions attribuées aux personnels ou aux volontaires. Ils peuvent aussi servir à combattre la résistance au changement, dans la mesure où ils fournissent l'occasion idéale d'évaluer la contribution de chacun au développement de l'organisation à un niveau stratégique.

Concernant l'évaluation des performances antérieures, pour quelque raison que ce soit, un certain nombre de critères peuvent contribuer à ce que le processus soit juste et consensuel.

1. L'évaluation doit être planifiée. – Le processus exige d'être clairement expliqué et suffisamment de temps doit être consacré à sa planification et à sa préparation. Le plan doit



englober des conseils sur le type de critères employés pour évaluer la performance.

2. La performance doit être évaluée en référence à un critère. – Les cibles définies au début de la période d'évaluation doivent avoir fait l'objet d'un accord dès le début, et tout changement doit avoir été noté. Les mesures et les normes servant à l'évaluation doivent être claires et adaptées au travail. Là encore, des références à la description des fonctions et au profil des candidats peuvent être utiles. On a associé très étroitement J.W. Humble à la gestion par objectifs – GPO (*management by objectives* – MBO) et à l'importance de l'analyse des résultats clés (*key results analysis* – KRA). On a reproché à ses théories l'aspect trop «mécanique» du processus prôné, qui consistait à employer une description de fonction répertoriant les principales responsabilités, les réseaux de communication, les objectifs et les budgets pour la définition des résultats clés. Le mécanisme normalement associé au processus attestait d'une forte préférence pour les cibles quantitatives, et impliquait en outre que ces cibles pouvaient ne pas avoir conduit à la rentabilité escomptée. L'ensemble du processus était basé sur le principe de récompense financière, on comprend aisément la résistance opposée à un tel traitement. La tentation, pour les grandes organisations, d'adopter ce type de système ou des variantes, est évidente. L'uniformité et l'objectivité, de même que la précision, sont présentées comme des avantages majeurs.
 3. Le feed-back doit être clair et constructif. Seuls les critères définis et convenus peuvent servir de base aux jugements et toutes les preuves disponibles doivent être exploitées. Lorsqu'il existe d'autres éléments justificatifs, mais qu'ils n'ont pas été collectés, il faudrait avoir la possibilité de remédier à cette situation. Lorsque des incohérences surviennent, il faudrait pouvoir les clarifier et les résoudre. Transmettre et recevoir un feed-back peut semer la discorde, aussi importe-t-il de procéder avec précaution et honnêteté. L'idée du hamburger – les dessus et dessous constitués de commentaires positifs, de louanges et de reconnaissance, et milieu constitué de points à améliorer – est une approche commune de ce concept. Le feed-back doit venir en temps opportun, être approprié, spécifique, pertinent et orienté sur l'avenir.
- L'exercice proposé à la fin de la section sur le coaching est une méthode idéale pour pratiquer et bénéficier d'un feed-back sur votre propre feed-back!

Pour identifier les besoins d'apprentissage à venir, les critères suivants peuvent s'avérer utiles:

1. Les individus doivent être en mesure d'identifier leurs compétences actuelles et leurs objectifs à long terme afin de pouvoir déterminer les compétences requises dans cette perspective.
2. Les opportunités d'apprentissage doivent être en adéquation avec les besoins d'apprentissage. Il convient de prendre en compte le style d'apprentissage qui a la préférence de l'apprenant et de faire des choix parmi un large éventail de possibilités.
3. Le manager doit s'investir dans un soutien continu. La réunion d'évaluation doit être perçue comme partie intégrante du processus engagé, figurant parmi les intérêts prioritaires des managers. Une assistance au niveau du choix des expériences d'apprentissage, de leur préparation et de l'évaluation de leurs résultats, doit être prévue et intégrée dans le programme de la période à venir.
4. Un rapport de l'évaluation des performances, ainsi que les plans et les engagements pour l'avenir, doivent être produits et soumis à l'approbation du manager et des membres du personnel.

Les points ci-dessus ont été volontairement rédigés dans le style formel qui caractérise souvent les procédures employées pour l'évaluation du travail ou des performances. Dans la réalité – peut-être plus encore dans les organisations européennes de jeunesse –, les bénéfices de ce type de procédure vont dépendre plus ou moins de la qualité des relations entre les personnels et les managers – qu'ils soient rémunérés ou non. Des relations ouvertes et honnêtes, ainsi que la capacité de recevoir et de transmettre un feed-back quotidien, vont assurer que les points réguliers sur le travail sont des expériences bénéfiques, voire même agréables.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants au stage de concevoir un plan pour un point régulier sur la situation de l'organisation. Quelle en serait la fréquence? Quelles questions seraient posées pendant cet examen?
- Considérez les résultats de cette démarche. Comment faire en sorte qu'ils soient Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalisables dans le Temps? (en anglais, SMART = Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed)



3.4 Coaching, mentoring et counselling

3.4.1 Coaching

Le coaching est une méthode dont l'objectif est l'amélioration des performances – ce concept nous est plus familier dans le contexte du sport. La performance sportive consiste à remporter des courses ou des compétitions, ou encore à battre des records.

Le coach est une personne qui favorise l'amélioration des performances en appliquant certaines approches, styles et techniques adaptés au sport, à la compétition et à l'individu concerné.

Traditionnellement, le coaching implique une relation entre deux personnes. Il en va de même dans le monde du travail.

Le coaching peut être mis en œuvre suite à un point sur les activités de l'organisation ou être associé au démarrage d'un nouveau travail ou projet. Dans le modèle de leadership centré sur l'action, présenté précédemment (fig. 12), le coaching intervient principalement au niveau du cercle qui représente les besoins de l'individu. Une fois de plus, la relation humaine est un concept clé dans le coaching.

Comme le leader, le coach dispose de toute une gamme de comportements de coaching – que l'on pourrait décrire en termes plus clairs comme l'un des nombreux outils à la disposition du leader ou du manager –, du plus directif au plus participatif.

Suggestions pour la formation

- Réfléchissez aux questions, aux problèmes ou aux tâches qui pourraient tirer des bénéfices d'un coaching du personnel, rémunéré ou volontaire, au sein de votre organisation?
- Évaluer l'importance pour le coach, de comprendre les aspects techniques de sa mission. Où se situe la différence par rapport à d'autres éléments du leadership?

Le modèle ci-contre illustre l'importance des relations entre le coach et le personnel dans le processus de coaching. La confiance favorise une relation qui peut permettre d'approcher un certain nombre d'objectifs de façon cyclique.

Le feed-back est un aspect essentiel du coaching. Si le coaching a pour mission d'aider les individus à combler les lacunes pour améliorer leur performance, le feed-back consiste à permettre à ces mêmes individus de savoir s'ils sont effectivement parvenus à combler ces lacunes.

Le feed-back exige des compétences. Il est à la fois le résultat des relations de confiance susmentionnées et leur fondement. La liste qui suit vous permettra de contrôler les points suivants:

1. Commencez et terminez sur une note positive. Pensez au feed-back en tant que hamburger, les commentaires positifs formant le petit pain et les points à améliorer la garniture à l'intérieur.
2. Concentrez-vous sur les faits et préparez-vous à donner des exemples précis.
3. Pensez à votre langage corporel. Quels signaux transmettez-vous au moyen de votre posture et de votre regard (ou de son absence)?
4. Assurez-vous que le feed-back intervient immédiatement après les observations.
5. Une approche participative va laisser au coach le temps de réfléchir à ses propres solutions. Les questions ouvertes vont faciliter ce processus.

Recevoir un feed-back nécessite des compétences et, plus important encore, le désir d'apprendre. Voici quelques conseils pratiques:

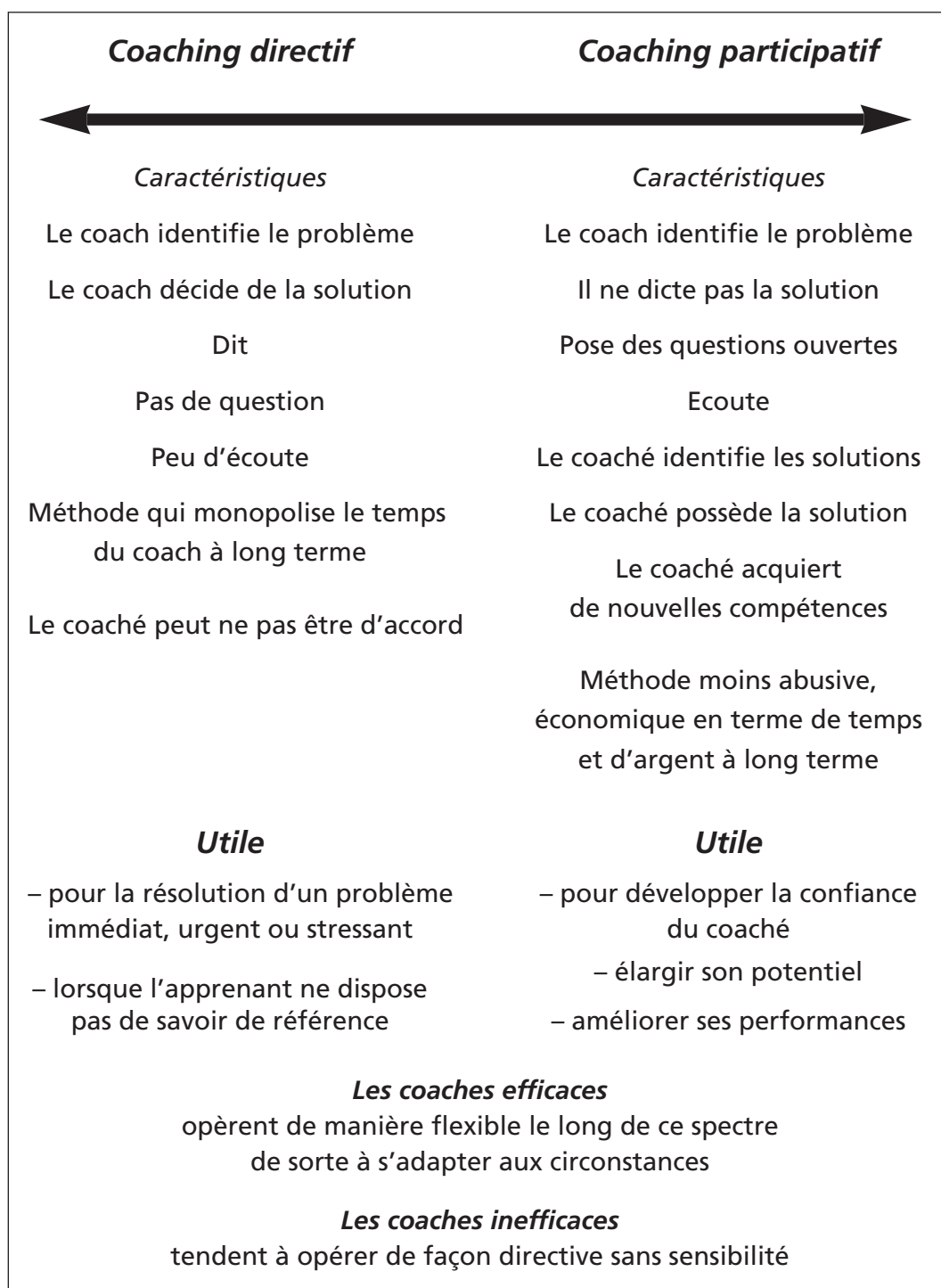
1. Souvenez-vous que la personne qui fait part de ses réactions est de votre côté. Elle prend peut-être des risques en intervenant.
2. Pensez à votre langage corporel. Quels signaux transmettez-vous au moyen de votre posture et de votre regard ?
3. Écoutez attentivement, demandez des explications si nécessaire, ne cherchez pas à vous justifier ou à vous défendre, à moins qu'on ne vous le demande.

Suggestions pour la formation

- Choisissez une activité dans laquelle un coach peut observer un participant en action (en train de faire une présentation, par exemple). Prévoyez le temps de préparer et de conduire un entretien avec le coach, dans lequel un troisième membre du groupe pourra observer et faire part de son feed-back au sujet du feed-back !



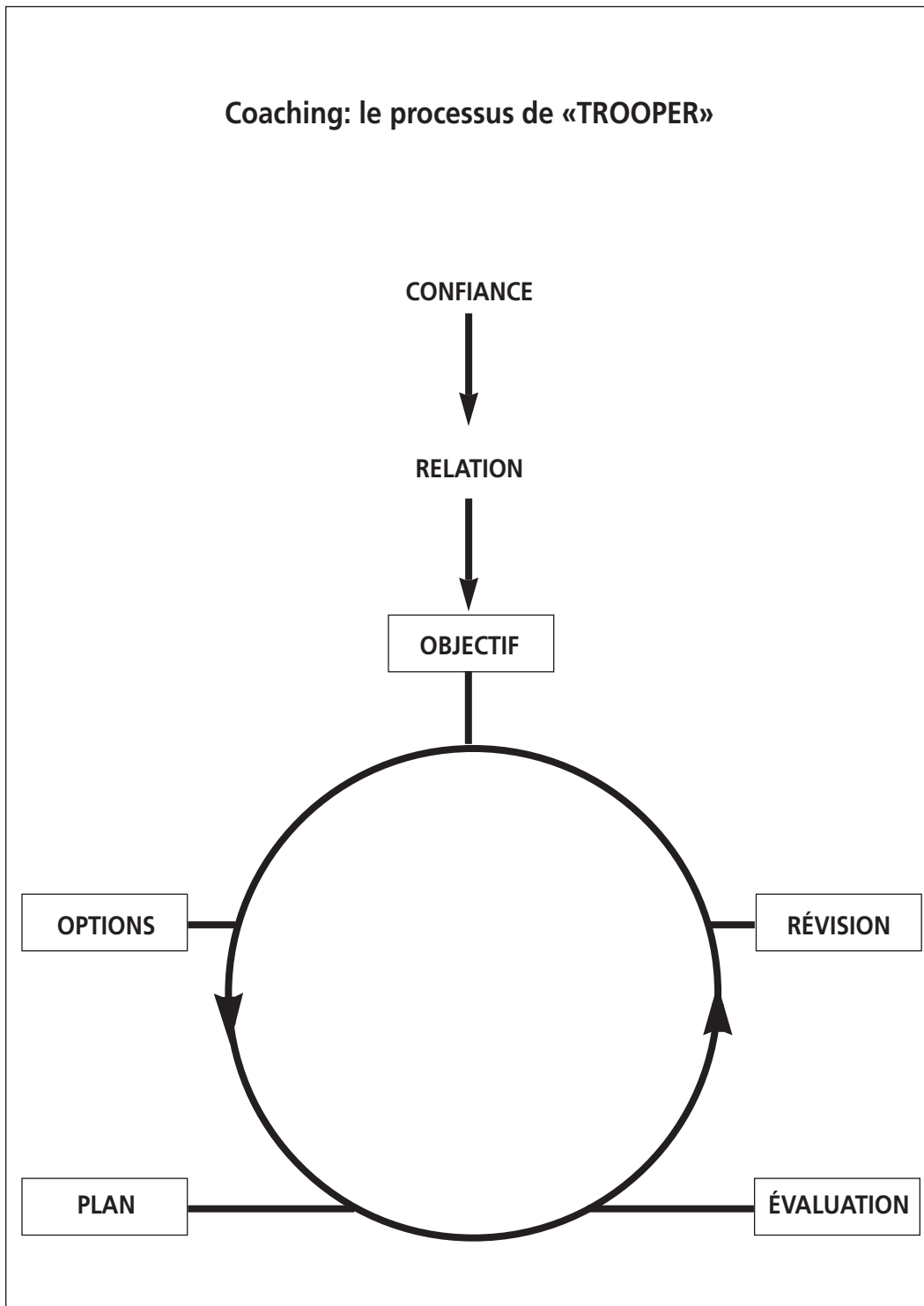
Fig. 17: *La gamme des styles de coaching*



Source: réimprimé par permission de Paul J.P.Hazell



Fig. 18: Le diagramme de TROOPER



Source: réimprimé par permission de Paul J.P. Hazell



3.4.2 Mentoring

Si le coaching est généralement considéré comme un outil utilisé par le manager, le mentoring, dans sa version moderne, concerne souvent, mais pas toujours, une relation qui se noue hors du schéma manager/subalterne. Le terme provient de la mythologie grecque: à un moment, Ulysse confie son fils aux soins de son vieil ami Mentor. Les termes de coaching et de conseil sont souvent employés pour désigner le mentoring. Cette section devrait précisément établir une distinction claire entre ces trois notions.

Suggestions pour la formation

- Voici une synthèse du rôle de mentor. Commencez par déterminer si vous êtes compétent pour les diverses fonctions à remplir; puis réfléchissez à la personne qui, selon vous, serait en mesure de remplir ce rôle pour vous.

MENTORS

Manage the relationship
(gère la relation)

Encourage the protégé
(encourage le protégé)

Nurture the protégé
(élève le protégé)

Teach the protégé
(éduque le protégé)

Offer mutual respect
(offre un respect mutuel)

Respond to the protégé's needs
(répond aux besoins du protégé)



L'introduction du livre de David Clutterbuck «*Everyone needs a mentor*» (tout le monde a besoin d'un mentor), 1991, propose plusieurs définitions de la notion de mentor: «mélange de parents et de pairs», «modèle, guide, coach et confident», «relation protégée dans laquelle l'apprentissage et l'expérimentation peuvent avoir lieu, dans laquelle il est possible de développer des compétences et dont les résultats sont mesurables en termes de compétences plutôt qu'en tant que programme d'études couvert».

En conséquence le mentoring concerne le développement personnel, celui-ci n'étant pas forcément en relation directe avec le travail du protégé. Il possède le caractère d'une relation de longue durée, dans laquelle l'individu est encouragé à explorer, à discuter, à expérimenter et à discuter encore, en tirant peut-être des conclusions au fur et à mesure du processus.

Une nouvelle fois, la confiance et l'intégrité sont des conditions cruciales, de même que l'engagement sur le long terme du mentor, mais également du protégé.

Certaines personnes choisissent des mentors extérieurs à l'organisation, tandis que d'autres préfèrent la compréhension de l'organisation que peut apporter un collaborateur. Le mentoring par les pairs, dans les jeunes organisations ou celles qui ne sont constituées que de jeunes, peut également être bénéfique. Qui plus est, le processus peut être mutuellement bénéfique, notamment lorsqu'un membre du personnel est pris en charge par un volontaire ou un membre du conseil d'administration.

Ainsi conçu, le mentoring par les pairs prend tout son sens.

Si le rôle du mentor correspond à la description ci-dessus, cela va nous permettre d'identifier des mentors et, inversement, d'évaluer nos dispositions en la matière. Pour ce faire, Clutterbuck propose une check-list. Il suggère que le mentor réponde aux critères ci-dessous:

1. Possède déjà une solide expérience du développement des individus.
2. S'intéresse réellement à la progression des autres et est capable de s'identifier à leurs problèmes.
3. Possède une vaste palette de compétences à transmettre.
4. Possède une bonne compréhension de l'organisation, de son fonctionnement et de ses objectifs.
5. Associe patience, compétences interpersonnelles et capacité de travailler dans le cadre d'un programme non structuré.
6. Dispose de suffisamment de temps à consacrer aux relations.
7. Est capable de gagner le respect de son protégé.
8. Possède son propre réseau de contacts et d'influences.

Suggestions pour la formation

- Demandez aux participants d'expliquer comment ils envisagent d'utiliser une relation de mentoring. Quelles questions jugeraient-ils utiles de discuter avec un mentor? Jusqu'où seraient-ils prêts à aller?



La relation nouée avec un mentor, parce qu'elle présente un début et une fin, est perçue comme une démarche saine. Néanmoins, il n'est pas rare que cette relation se transforme en une amitié durable. La relation originelle est chargée d'une lourde responsabilité – elle naît souvent de la demande de l'organisation dans l'objectif ultime de bénéficier à l'organisation.

Dans les grandes organisations commerciales, les relations de mentoring sont fréquemment associées à des tâches spécifiques ou à des projets clairement définis. Elles constituent peut-être alors le pivot du développement professionnel. Dans le cas où la relation de mentoring se nourrit des expériences quotidiennes nées des pressions générées par le travail au sein d'une ONG à but non lucratif, alors l'objectif en est différent. Nous revenons encore au concept de développement personnel en tant qu'objectif prioritaire - qui fait peut-être partie des valeurs qui forment le socle de nos organisations. La relation de mentoring peut contribuer à la croissance personnelle dans un grand nombre de sphères de la vie, selon ce qu'auront convenu ensemble le mentor et son protégé.

3.4.3 Counselling

Counselling ou conseil est un autre terme, souvent employé à mauvais escient, dans une grande diversité de contextes. Aux fins de cette section, nous allons l'employer pour désigner un processus ou une interaction située dans un contexte relationnel, dont l'objectif est d'épauler un individu dans sa réflexion au sujet d'une question ou d'un problème. Nous n'évoquerons pas le conseil «professionnel», qui implique une large palette de compétences spécialisées, même s'il est basé sur les principes d'écoute active décrits ci-dessous. Dans cette section, nous emploierons le terme de client, celui-là même qu'utilisent les professionnels du conseil.

Les techniques de conseil sont employées par les leaders, les managers, les coaches, les mentors, et dans le cadre des relations entre les pairs.

Le conseil intervient souvent dans la résolution de conflits. Généralement, il fait intervenir le processus suivant:

**Contrat – Exploration
– Compréhension –
Action – Révision**

Le **contrat** est l'accord passé entre le conseiller et le client. Il doit englober les contraintes en termes de temps, les limites de confidentialité et les attentes relativement au processus.

L'écoute active est la clé de la phase d'**exploration**. Le procédé mnémotechnique ci-dessous, qui reprend chacune des lettres formant le mot EARS (oreilles), pourrait vous être utile:

Encourage (*encourager*)
Ask (*interroger*)
Reflect (*réfléchir*)
Summarise (*résumer*)

L'objectif de la phase de **compréhension** est de garantir que le conseiller et le client comprennent bien la question dans sa globalité. Paraphraser, encourager la précision, questionner les contradictions et clarifier les implications sont autant de démarches nécessaires dans ce processus.

Action: Il s'agit de la phase principale de la résolution du problème. Elle peut nécessiter de matérialiser le problème en utilisant une représentation mentale ou un organigramme. Elle peut faire appel à différentes techniques de résolution des problèmes – ex.: SWOT – Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces) –, une analyse des antécédents pour revenir à la situation actuelle ou partant de l'objectif (la solution) pour remonter à l'origine (le problème).

Révision: Si vous décidez de poursuivre votre rôle de conseiller au-delà d'une durée convenue, vous engagerez votre responsabilité dans le soutien des décisions prises. Vous devrez également veiller à ce que ce soutien fasse l'objet d'une supervision.

Attention: Le conseil peut déboucher sur une grande diversité de résultats. Le client peut se sentir bien et prêt à donner suite aux actions convenues. Il se peut aussi qu'il soit parvenu à un stade de pleine compréhension du problème, mais qu'il ait besoin d'un spécialiste pour le résoudre. Dans certains cas aussi, le client peut se sentir encore plus déstabilisé qu'avant; le conseil a mis en évidence l'ampleur du problème et la direction à prendre s'avère loin d'être évidente.

Le conseiller, pour sa part, peut ressentir une grande satisfaction à avoir aidé un membre de l'équipe ou un collaborateur. Il peut aussi



se sentir dépassé par le problème du client. L'échange avec le client peut se traduire par un développement personnel, mais également par un choc et une détresse.

Dans le conseil professionnel, l'encadrement et le soutien des conseillers sont des aspects

vitaux. En tant que manager en position de conseiller, il importe que vous évaluiez votre propre structure de soutien.

Si vous doutez de votre capacité à gérer le problème, n'hésitez pas à solliciter une aide extérieure.

