

**Aligner, prioriser, superviser, performer...**

**...ou comment trouver le juste équilibre  
entre coaching et encadrement**

**ADFO**

Ottawa

28 mai 2024



**LEADERSHIP**

# Encadrer des employés, c'est un défi notamment parce que...

- ▶ Ils sont différents tant sur le plan de la personnalité, histoire personnelle, valeurs, envies, motivations, etc.
- ▶ Ils ont des parcours et des expériences professionnelles, des compétences, des connaissances différentes
- ▶ Ils ont des modes d'apprentissages différents, ne comprennent pas toujours les choses de la même façon, comme un élève
- ▶ Ils ont donc besoin d'être encadrés, appuyés, coachés par une approche qui tient justement compte de ces différences

# On a donc avantage à mettre en place un processus de gestion en 4 étapes

- 1 Diagnostiquer à quel type de contributeur on a affaire en avec la matrice « résultats/ comportements »;
- 2 Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé;
- 3 Déterminer le processus de rencontre à utiliser afin de statuer sur l'état d'avancement des contributions de l'employé;
- 4 Établir la bonne stratégie pour motiver l'employé face aux résultats à atteindre.

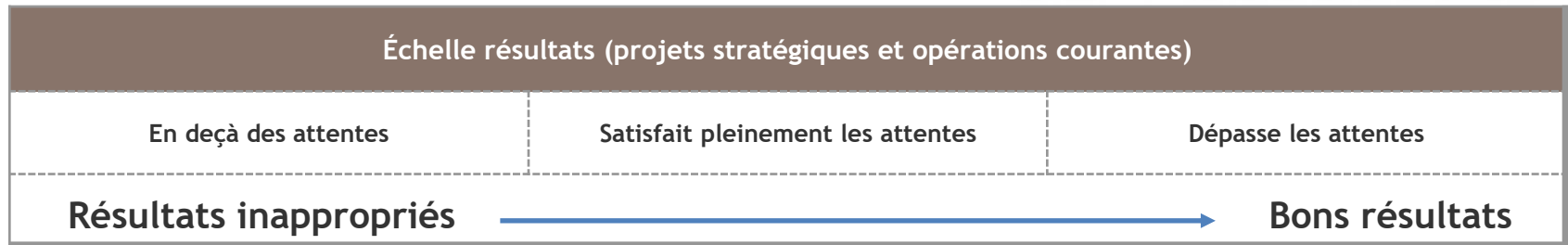
# EXERCICE - La matrice « résultats/ comportements »

1. Pensez à un de vos employés et aux contributions attendues de lui. Utilisez le tableau suivant pour dresser la liste de vos observations.

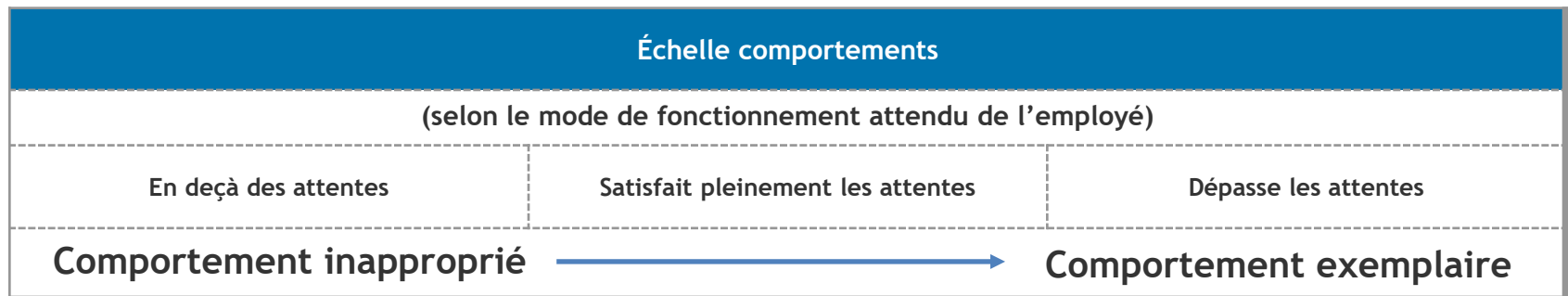
<b>Résultats</b> (projets stratégiques et opérations courantes)	<b>Comportements</b> (mode de fonctionnement attendu)
<b>Réalisations conformes aux attentes</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<b>Comportements positifs observés</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<b>Écarts de résultats observés</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<b>Écarts de comportements observés considérant le mode de fonctionnement attendu</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

# EXERCICE - La matrice « résultats/ comportements »

2. Évaluer le niveau de résultats de votre employé sur l'échelle suivante en considérant les attentes formulées à son égard.



3. Évaluez le comportement de votre employé en considérant le mode de fonctionnement attendu de lui.



# La matrice « résultats/comportements »

		COMPORTEMENT								
		En deça des attentes			Satisfait pleinement les attentes			Dépasse les attentes		
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
RÉSULTATS	Dépasse les attentes	⑨	<b>Contribution partielle</b> (Comportements) <i>(Mercenaire/diva /vedette)</i>	<b>Contribution élevée</b> (Résultats) <i>(Bon employé)</i>			<b>Contribution exceptionnelle</b> <i>(Haut potentiel)</i>			
		⑧								
		⑦								
	Satisfait pleinement les attentes	⑥	<b>Contribution partielle</b> (Comportements) <i>(Mercenaire/diva /vedette)</i>	<b>Pleine contribution</b> <i>(Bon employé)</i>			<b>Contribution élevée</b> (Comportements) <i>(Bon employé)</i>			
		⑤								
		④								
	En deça des attentes	③	<b>Contribution inconstante ou limite (marginaux)</b>							
		②	<b>Faible contribution</b> <i>(Cas problème)</i>	<b>Contribution partielle</b> (Résultats) <i>(Non performant ou nouveau venu)</i>			<b>Contribution partielle</b> (Résultats) <i>(Non performant ou nouveau venu)</i>			
		①								



LEADERSHIP

# EXERCICE - La réalité de mon équipe de travail

- À l'aide du tableau suivant, évaluer le type de contribution de chacun de vos employés. Votre stratégie de gestion à l'égard de chacun d'entre eux est-elle appropriée ou doit-elle être revue?

Noms	Résultats			Comportements			Types d'employés	Stratégie de gestion		Nouvelle stratégie de gestion à utiliser (le cas échéant)
	En deçà des attentes	Satisfait pleinement les attentes	Dépasse les attentes	En deçà des attentes	Satisfait pleinement les attentes	Dépasse les attentes		Appropriée	À revoir	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				



# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

## Correction

- Encerclez vos réponses à chacune des mises en situation de l'exercice précédent dans le tableau suivant;
- Indiquez ensuite le nombre de réponses choisies (le nombre de cercles) par colonne au bas du tableau dans l'espace prévu à cet effet (S1, S2, S3, S4);
- Additionnez ensuite les valeurs numériques de chacune de vos réponses. Votre total peut varier entre -12 et +12. Inscrivez ce total dans l'espace prévu à cet effet.

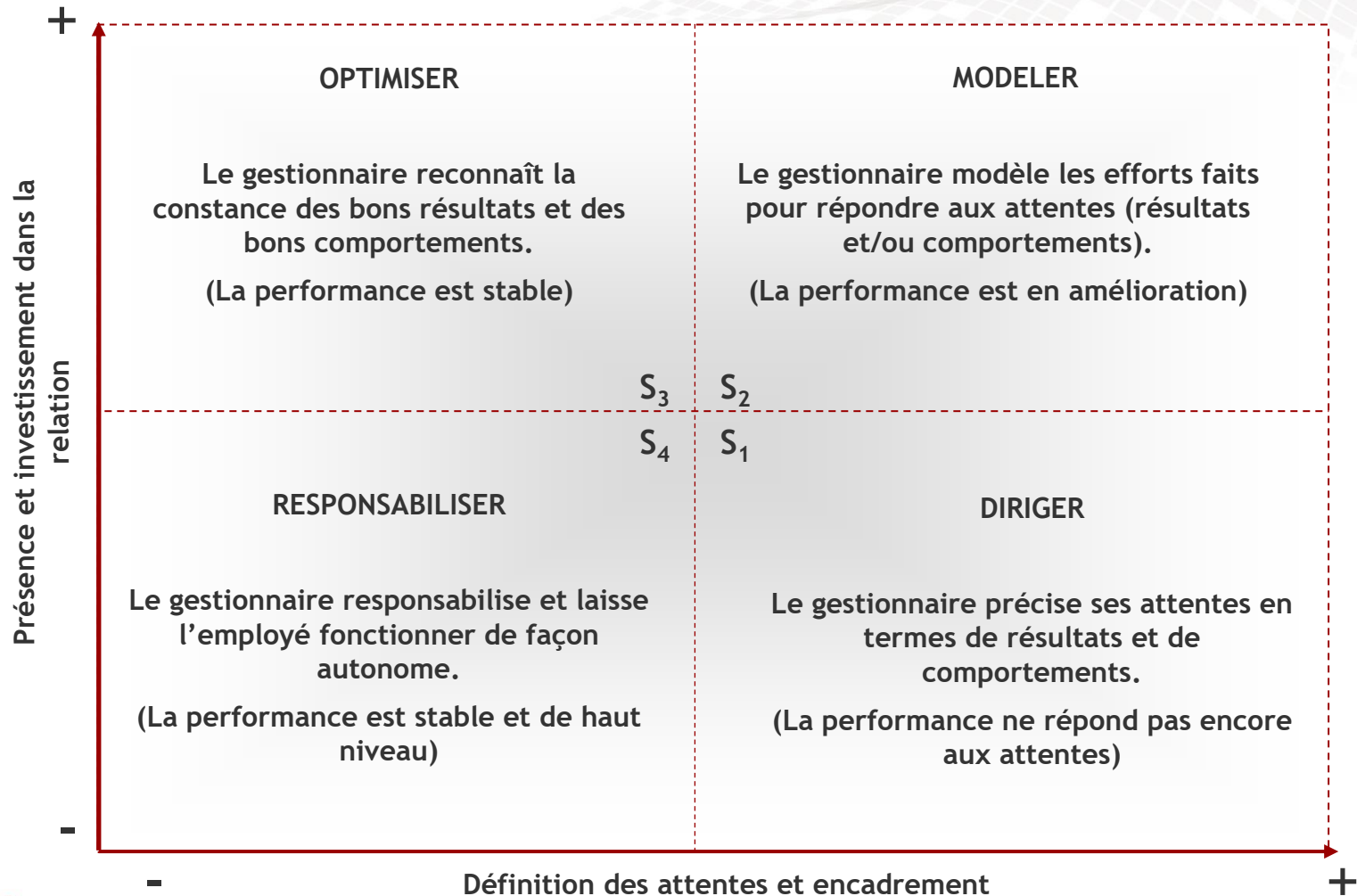
Mises en situation	Choix de réponses			
	a	b	c	d
1	0	1	0	-1
2	1	0	-1	-1
3	-1	0	1	0
4	-1	-1	0	1
5	-1	0	1	0
6	1	0	-1	-1
7	0	1	0	-1
8	-1	-1	0	1
9	-1	0	1	0
10	0	1	0	-1
11	-1	-1	0	1
12	1	0	-1	-1
Nombre de réponses par colonne	S <sub>1</sub> : _____	S <sub>2</sub> : _____	S <sub>3</sub> : _____	S <sub>4</sub> : _____
Total des valeurs numériques des réponses au questionnaire :	_____			



# EXERCICE - Choisir le style de leadership approprié au type de contribution de l'employé

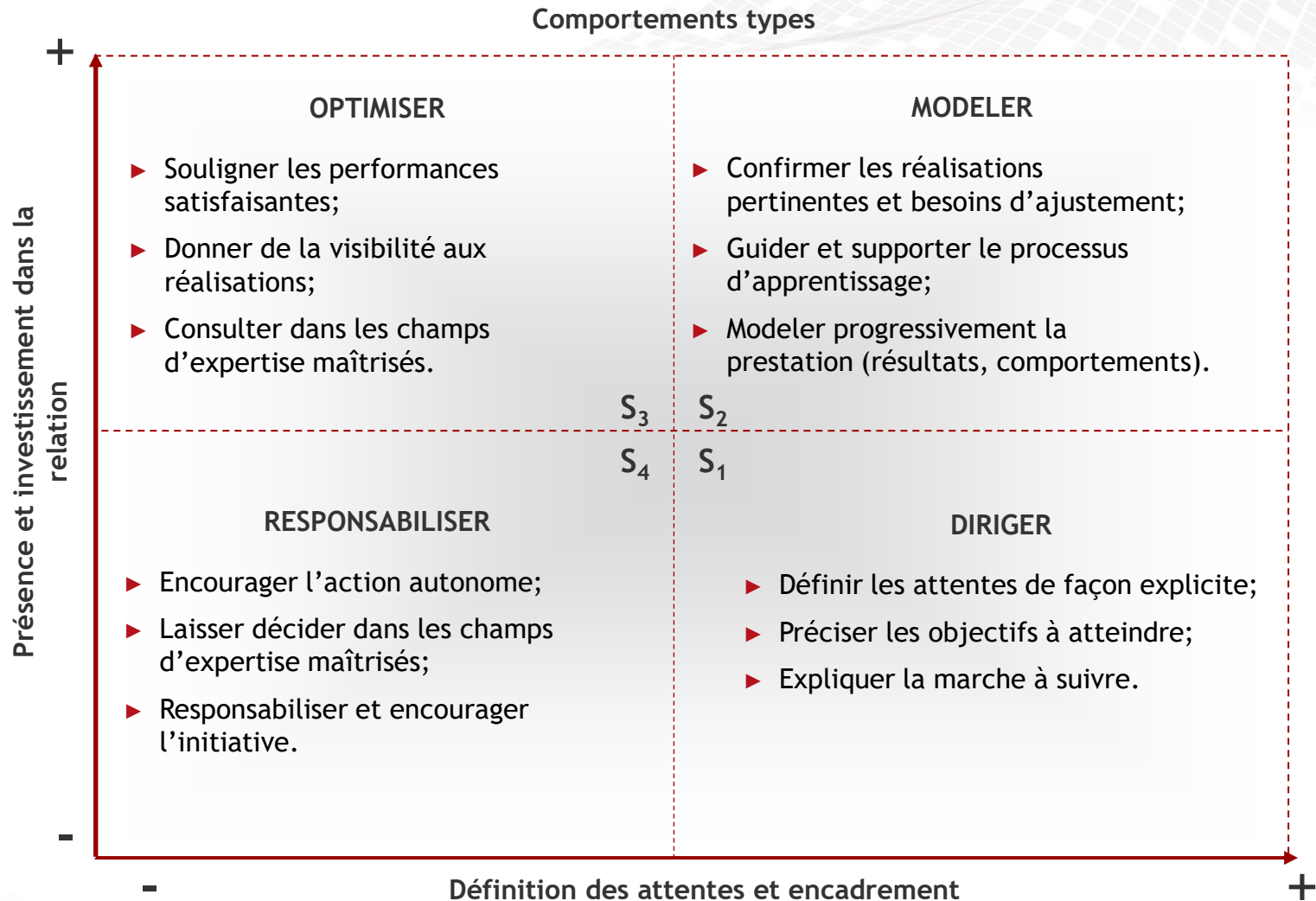
- Chaque leader a ses zones de confort :
  - ▶ Un style dominant (votre score le plus élevé parmi ceux des quatre colonnes de la grille de correction);
  - ▶ Un style secondaire (votre second score le plus élevé parmi ceux des quatre colonnes de la grille de correction);
  - ▶ Un ou deux styles sous-utilisés (vos deux scores les plus faibles parmi ceux des quatre colonnes de la grille de correction).

# Quatre styles de leadership fondamentaux



**LEADERSHIP**

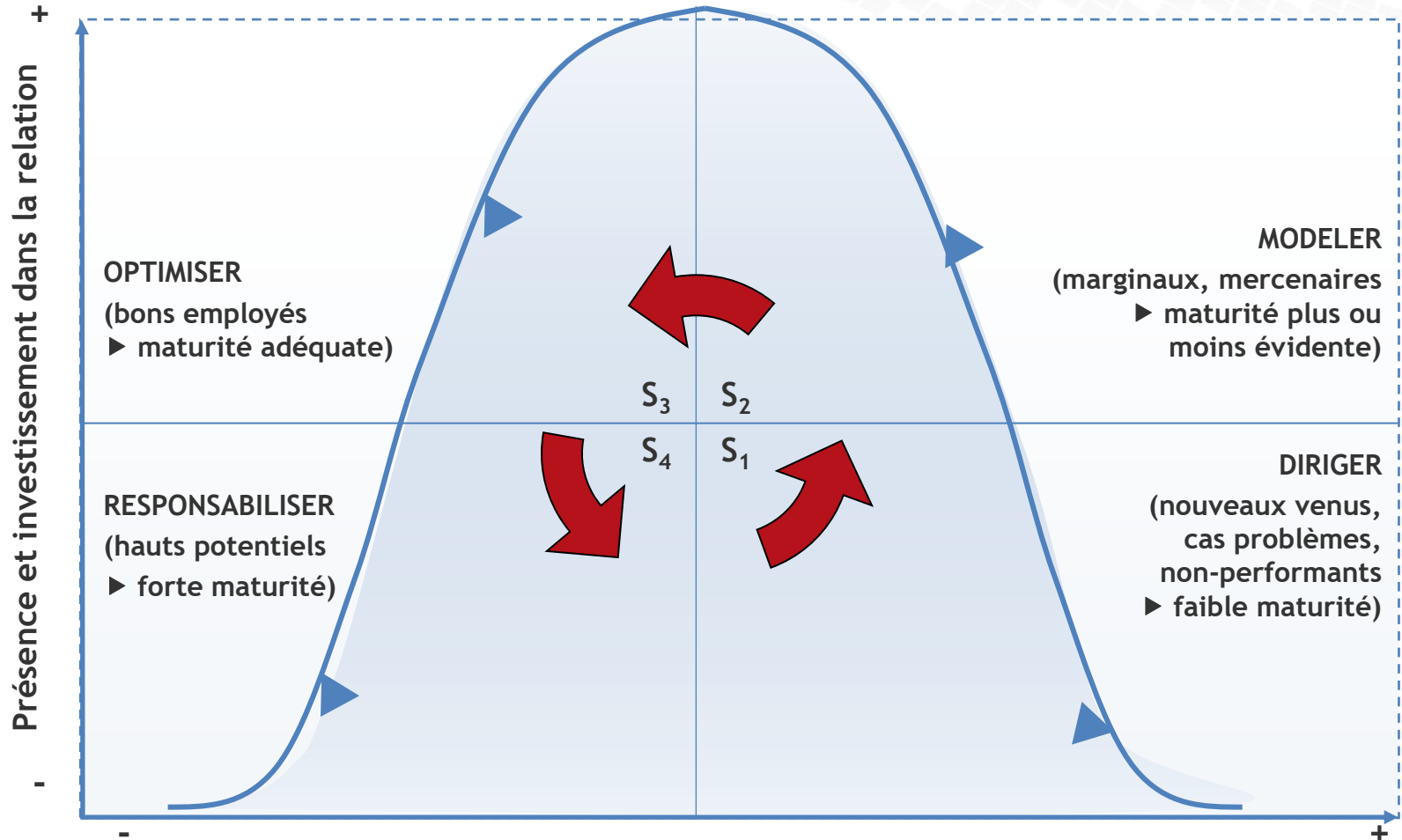
# Quatre styles de leadership fondamentaux



LEADERSHIP

# Quatre styles de leadership fondamentaux

- On développe le niveau de maturité optimal d'un employé en progressant d'un style de leadership à l'autre.

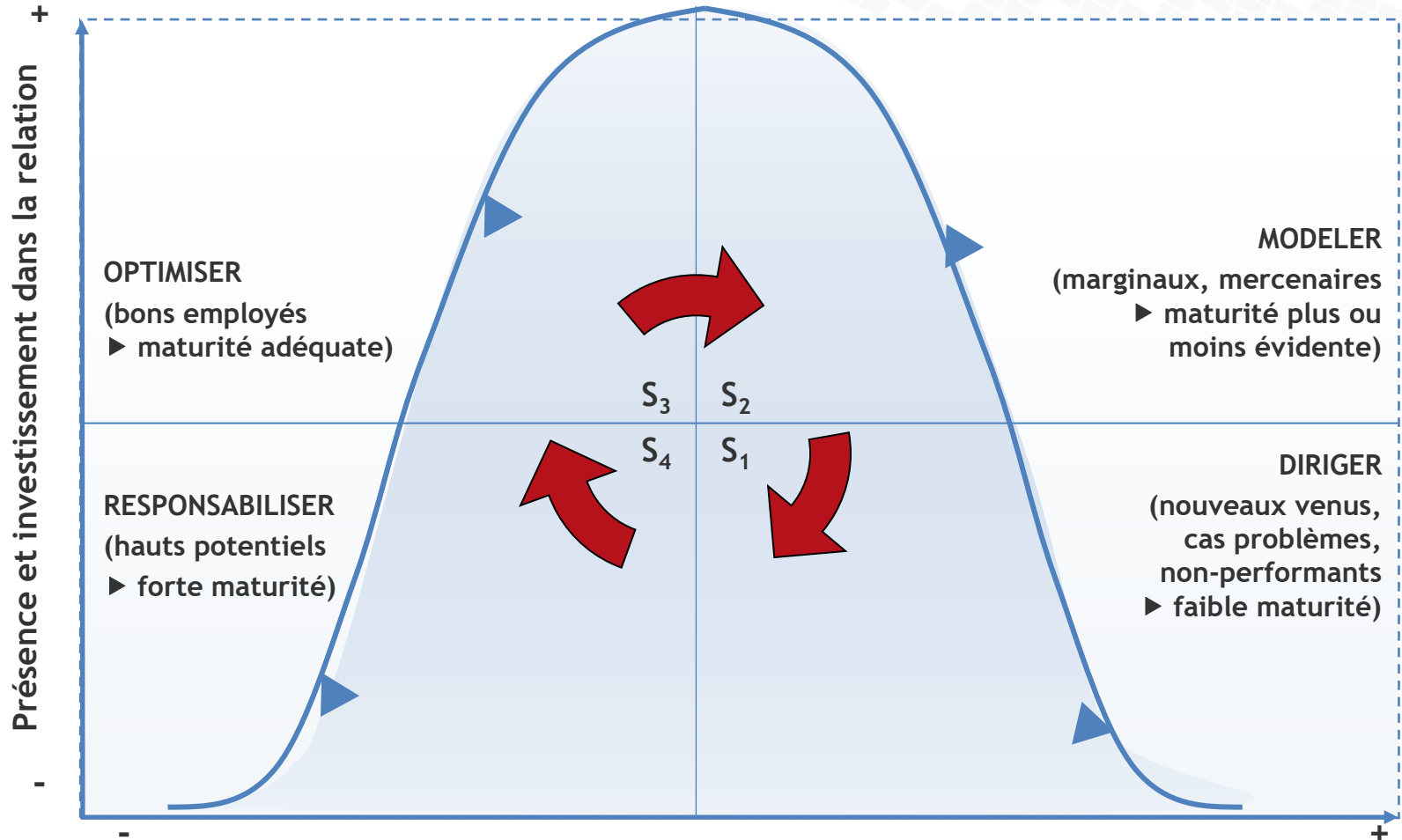


LEADERSHIP

Définition des attentes et encadrement

# Quatre styles de leadership fondamentaux

- On redresse les écarts de performance d'un employé en rétrogradant d'un style à l'autre.



LEADERSHIP

Définition des attentes et encadrement

# Quatre styles de leadership fondamentaux

- Le leader efficace doit « savoir s'adapter », c'est-à-dire :
  - ▶ Savoir ajuster son approche :
    - Aux exigences de la situation;
    - Au niveau de maturité des employés.

# Quatre styles de leadership fondamentaux

- Interprétation de vos résultats qu'en a l'à-propos situationnel de votre style de leadership

Les résultats peuvent varier entre -12 et +12

L'utilisation du style approprié donne 1 point, être déphasé d'un style 0, être déphasé de 2 styles : -1

**vous avez -12**      Faites exactement le contraire...

**vous avez +12**      Vous avez répondu de façon théorique; reprenez l'exercice avec plus de sincérité.

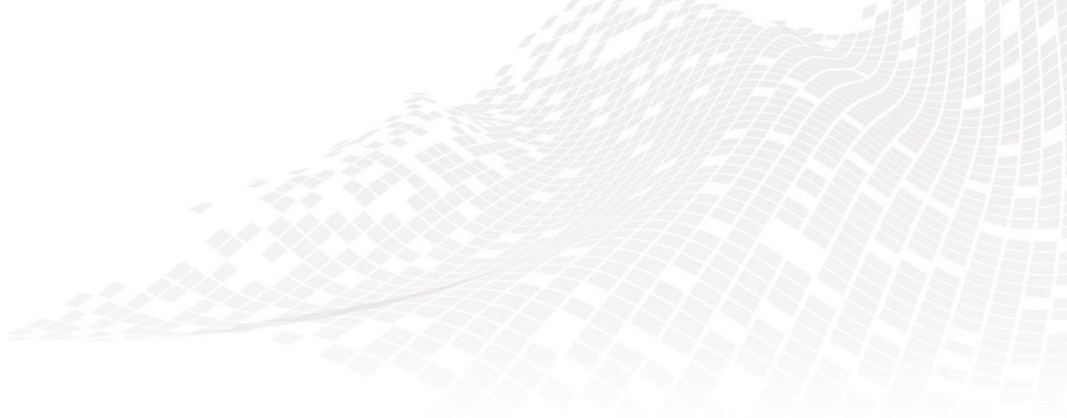
**vous avez  $\pm 6$**       Excellent résultat! Vous utilisez le style adapté à la situation et à l'individu, la très grande majorité du temps.

**vous avez  $\pm 0$**       La somme de vos bons coups est annulée par la somme de vos mauvais choix. Faites plus d'efforts pour adapter votre approche aux personnes et/ou circonstances.

**Votre résultat est inférieur à 0**      Trois explications possibles :

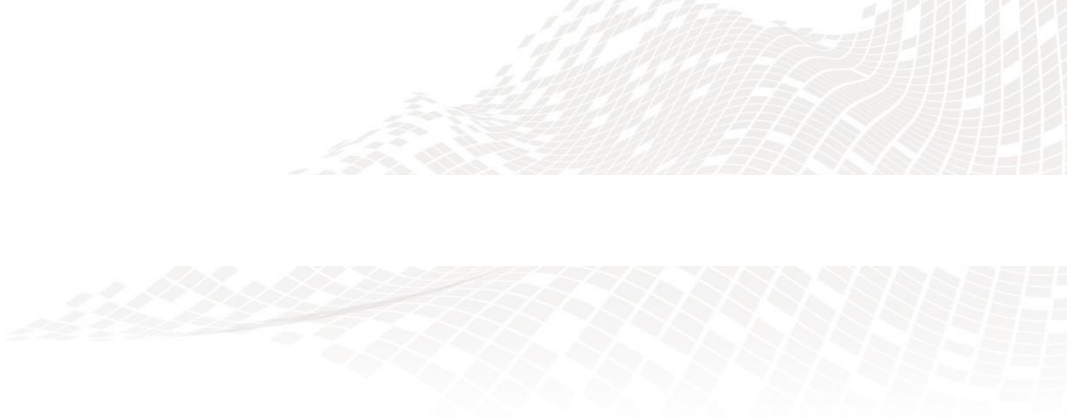
1. Pour sauver la face : vous avez fait une erreur dans le calcul de votre score total...;
2. Vos styles dominants et/ou secondaires sont des styles extrêmes (diriger et/ou responsabiliser);
3. Vous avez de fausses croyances qui vous amènent à utiliser un style inapproprié au niveau de maturité de la personne et/ou aux exigences de la situation. Soyez vigilants.





Chaque gestionnaire est capable  
d'utiliser chacun des quatre styles  
de leadership fondamentaux.





Le confort, avec chacun des styles  
de leadership, se développe avec la pratique  
dans l'action.



# Le modèle intégrateur du leadership efficace

Évaluation des résultats	Évaluation des comportements	Type de contribution (type d'employé)	Style de leadership approprié
- (en deçà des attentes)	- (en deçà des attentes)	Faible (cas problème)	S <sub>1</sub> - Diriger
- (en deçà des attentes)	OK (satisfait les attentes)	Partielle - résultats (non performant) (nouveau venu)	S <sub>2</sub> - Modeler
- (en deçà des attentes)	+ (dépassé les attentes)	Partielle - résultats (non performant) (nouveau venu)	S <sub>2</sub> - Modeler
OK (satisfait les attentes)	- (en deçà des attentes)	Partielle - comportements (mercenaire)	S <sub>2</sub> - Modeler
OK (satisfait les attentes)	OK (satisfait les attentes)	Pleine (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser
OK (satisfait les attentes)	+ (dépassé les attentes)	Élevée - comportements (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser
+ (dépassé les attentes)	- (en deçà des attentes)	Partielle - comportements (mercenaire)	S <sub>2</sub> - Modeler
+ (dépassé les attentes)	OK (satisfait les attentes)	Élevée - résultats (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser
+ (dépassé les attentes)	+ (dépassé les attentes)	Exceptionnelle (haut potentiel)	S <sub>4</sub> - Responsabiliser
Limite	Limite	Inconstante (marginaux)	S <sub>2</sub> - Modeler

# Rencontrer l'employé afin de statuer sur l'avancement de ses contributions

- Le gestionnaire compétent sait créer des conditions facilitant la réalisation des contributions attendues de ses employés (résultats et comportements). Il s'efforce d'éliminer les principales causes expliquant les écarts de performance chez ses employés.

# Rencontrer l'employé afin de statuer sur l'avancement de ses contributions

- Principales causes expliquant les problèmes de performance chez un employé

## Situations

L'employé ne sait pas

L'employé ne sait pas comment

L'employé n'a pas les ressources ou fait face à des contraintes

L'employé ne sait pas ce qu'on pense de sa performance

L'employé est surqualifié ou sous-qualifié

L'employé ne veut pas

## Problèmes

Communication

Formation

Processus/structure

Rétroaction

Sélection

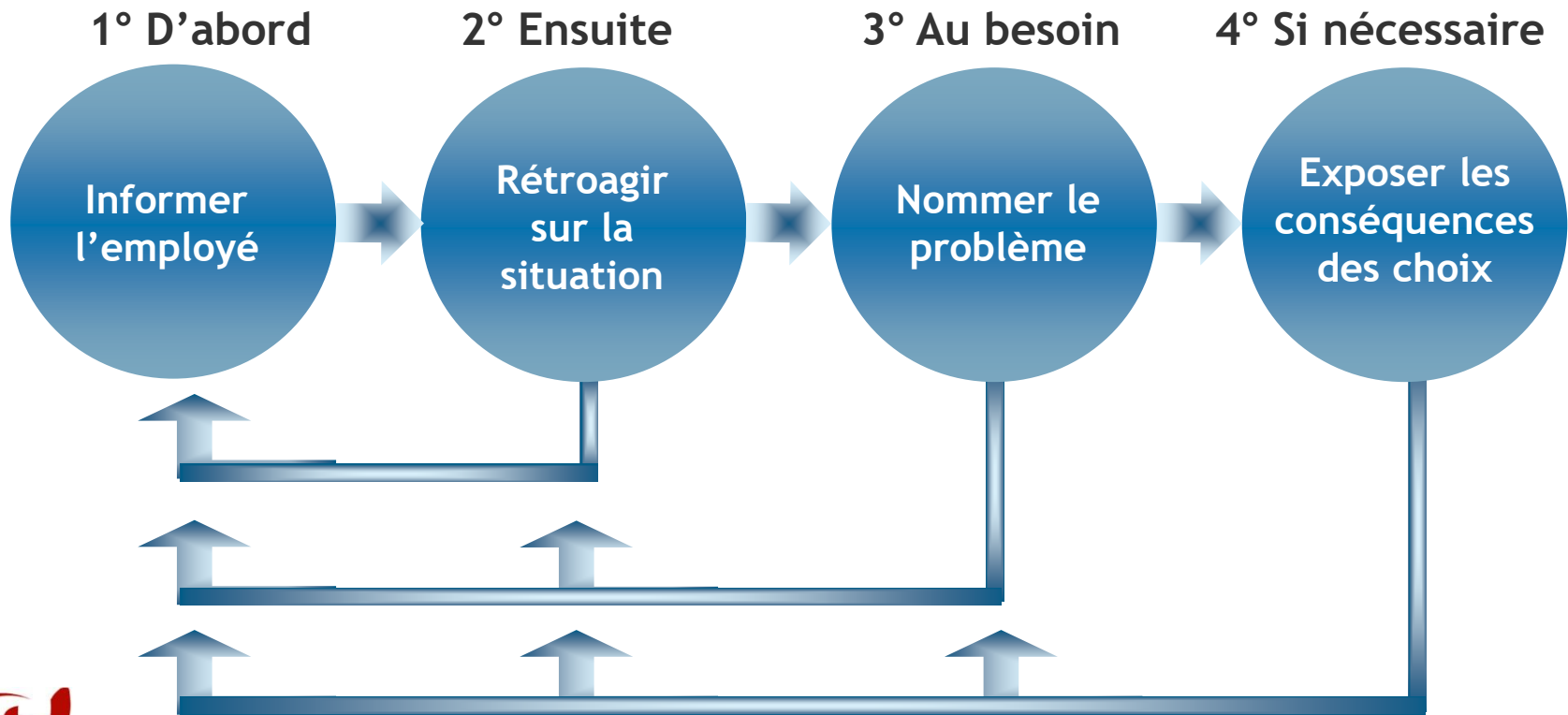
Motivation



LEADERSHIP

# Rencontrer l'employé afin de statuer sur l'avancement de ses contributions

- Dans le cadre de ses rencontres statutaires afin de faire le point sur l'avancement des contributions de ses employés, le gestionnaire utilisera quatre processus différents et complémentaires en fonction de la situation et de l'évaluation qu'il a fait du niveau de contribution de ses employés.



LEADERSHIP

# Rencontrer l'employé afin de statuer sur l'avancement de ses contributions

## 1. Informer l'employé

### Quand?

- Pour faire connaître à l'employé une décision ou un événement transformant sa réalité de travail;
- pour sensibiliser l'employé au respect d'une règle, d'une norme ou d'une directive;
- pour permettre à l'employé de comprendre les attentes (résultats courants et/ou spécifiques et/ou comportements attendus) formulées à son égard.

### Comment?

- Établir un bon climat de rencontre;
- présenter le déroulement de la rencontre;
- préciser les règles de participation (au besoin);
- présenter l'information à l'employé;
- accueillir les questions de clarification et de compréhension;
- si nécessaire, repréciser et/ou recadrer la compréhension;
- rendre explicite ce qui est attendu de l'employé;
- confirmer le plan d'action et le moment du suivi;
- terminer la rencontre sur une note positive et encourageante.



# Rencontrer l'employé afin de statuer sur l'avancement de ses contributions

## 2. Rétroagir sur la situation

### Quand?

- Pour faire le point sur une situation avec l'employé;
- pour faire le suivi d'un engagement précédent de l'employé en termes de résultats courants et/ou spécifiques et/ou comportements attendus.

### Comment?

- Établir un bon climat de rencontre;
- présenter le déroulement de la rencontre;
- préciser les règles de participation (au besoin);
- faire analyser la situation par l'employé;
- faire découvrir ce qui est conforme aux attentes;
- donner du *feedback* positif pour ce qui est conforme aux attentes;
- faire découvrir ce qui n'est pas conforme aux attentes;
- si nécessaire, informer à nouveau et vérifier la compréhension;
- faire découvrir ce qui doit être réalisé par l'employé;
- confirmer les engagements respectifs, le plan d'action et le moment du suivi;
- terminer la rencontre sur une note positive et encourageante.



# Rencontrer l'employé afin de statuer sur l'avancement de ses contributions

## 3. Nommer le problème

### Quand?

Lorsque des comportements indésirables se répètent et/ou pour nommer un écart de résultats courants et/ou spécifiques évident qui doit être corrigé rapidement.

### Comment?

- Établir un bon climat de rencontre;
- présenter le déroulement de la rencontre;
- préciser les règles de participation (au besoin);
- présenter le problème (la situation actuelle, la situation désirée et l'écart);
- recueillir les réactions de l'employé;
- si nécessaire, informer et/ou rétroagir à nouveau et vérifier la compréhension;
- faire découvrir les solutions par l'employé;
- confirmer les engagements respectifs, le plan d'action et le moment du suivi;
- terminer la rencontre sur une note positive et encourageante.





# Rencontrer l'employé afin de statuer sur l'avancement de ses contributions

## 4. Exposer les conséquences des choix

### Quand?

Lorsqu'on veut faire prendre conscience à l'employé des conséquences prévisibles de ses comportements indésirables et/ou de son manque de résultats (courants et/ou spécifiques), et des choix qui s'offrent à lui pour corriger la situation.

### Comment?

- Établir un bon climat de rencontre;
- présenter le déroulement de la rencontre;
- préciser les règles de participation (au besoin);
- présenter le problème (la situation actuelle, désirée et l'écart);
- faire découvrir ou exposer les conséquences prévisibles du problème et les choix qui s'offrent à l'employé;
- recueillir les réactions de l'employé;
- faire découvrir les solutions par l'employé;
- si nécessaire, informer et/ou rétroagir et/ou nommer le problème à nouveau et vérifier la compréhension;
- confirmer les engagements respectifs, le plan d'action et le moment du suivi;
- terminer la rencontre sur une note positive et encourageante.



# Le modèle intégrateur du leadership efficace

Évaluation des résultats	Évaluation des comportements	Type de contribution (type d'employé)	Style de leadership approprié	Processus de rencontre suggéré
- (en deçà des attentes)	- (en deçà des attentes)	Faible (cas problème)	S <sub>1</sub> - Diriger	Exposer les conséquences des choix
- (en deçà des attentes)	OK (satisfait les attentes)	Partielle - résultats (non performant) (nouveau venu)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème
- (en deçà des attentes)	+ (dépasse les attentes)	Partielle - résultats (non performant) (nouveau venu)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème
OK (satisfait les attentes)	- (en deçà des attentes)	Partielle - comportements (mercenaire)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème
OK (satisfait les attentes)	OK (satisfait les attentes)	Pleine (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser	Rétroagir sur la situation
OK (satisfait les attentes)	+ (dépasse les attentes)	Élevée - comportements (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser	Rétroagir sur la situation
+ (dépasse les attentes)	- (en deçà des attentes)	Partielle - comportements (mercenaire)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème
+ (dépasse les attentes)	OK (satisfait les attentes)	Élevée - résultats (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser	Rétroagir sur la situation
+ (dépasse les attentes)	+ (dépasse les attentes)	Exceptionnelle (haut potentiel)	S <sub>4</sub> - Responsabiliser	Informar l'employé
Limite	Limite	Inconstante (marginaux)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème

# Comprendre les besoins que l'employé est motivé à satisfaire dans son travail

## Sources de motivation au travail

- Le gestionnaire compétent connaît les besoins de ses employés et sait quoi leur disponibiliser pour les motiver dans leur travail.

Maturité de l'employé	+	<b>Réalisation de soi</b>
	↑	<b>Reconnaissance</b>
	?	<b>Socialisation</b>
	-	<b>Sécurité</b>
		<b>Réalisation de soi</b>
		▶ Relever des défis
		▶ Jouer un rôle de premier plan
		▶ Décider de façon autonome
		<b>Reconnaissance</b>
		▶ Être sollicité dans ses champs d'expertise démontrés
		▶ Être consulté
		▶ Avoir de la visibilité
		<b>Socialisation</b>
		▶ Recevoir du <i>feedback</i> positif
		▶ Avoir l'attention de son gestionnaire
		▶ Travailler dans un bon climat de travail
		<b>Sécurité</b>
		▶ Avoir un salaire et des avantages sociaux satisfaisants
		▶ Travailler dans un milieu sécuritaire
		▶ Avoir un emploi permanent

# Gérer les conséquences positives et négatives pour permettre les apprentissages

- Les règles de base du processus d'apprentissage de l'employé face aux demandes de son gestionnaire sont les suivantes :

Un choix par l'employé conforme à la demande du gestionnaire.	▶ Qui entraîne une conséquence positive	▶ Se généralise.
	▶ Sans conséquence;	▶ Disparaît progressivement.
	▶ Qui entraîne une conséquence négative	▶ Disparaît rapidement.
Un choix par l'employé non conforme à la demande du gestionnaire.	▶ Qui entraîne une conséquence négative	▶ Disparaît rapidement.
	▶ Sans conséquence	▶ Se généralise progressivement.
	▶ Qui entraîne une conséquence positive	▶ Se généralise rapidement.

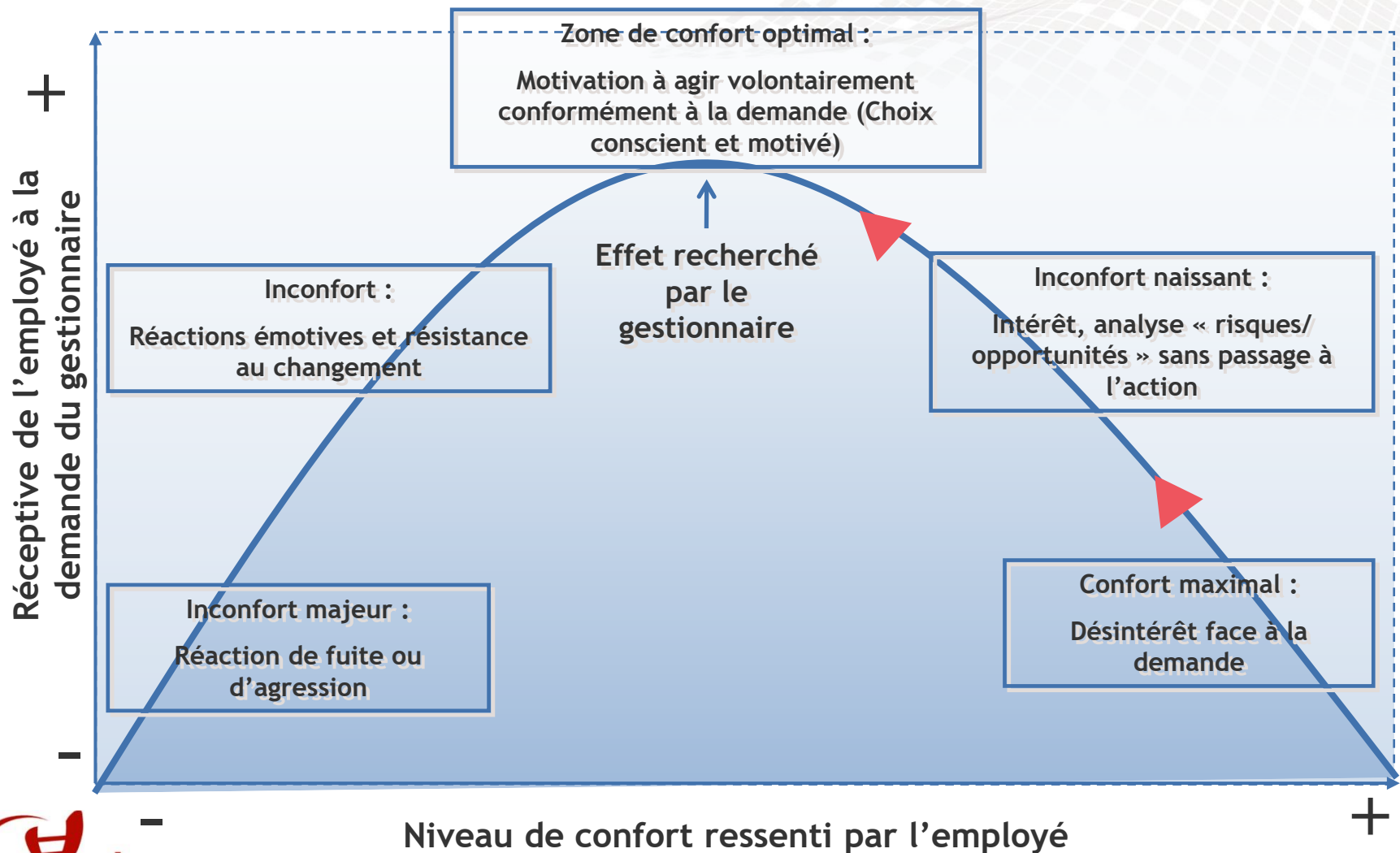
# Motiver l'employé face aux résultats à atteindre

- Pour réaliser une intervention efficace auprès des employés, le gestionnaire en situation de changement doit savoir motiver les employés face aux résultats à atteindre. Pour ce faire, il s'assurera :
  - ▶ De faire comprendre et adhérer à ce qui est proposé;
  - ▶ De gérer les conséquences positives et négatives pour permettre des apprentissages;
  - ▶ De comprendre les besoins que l'employé est motivé à satisfaire dans son travail;
  - ▶ De disponibiliser les conséquences appropriées en fonction des choix de l'employé;
  - ▶ D'induire le bon niveau de « pression positive » pour inciter à l'action;
  - ▶ De maintenir l'employé dans sa zone de confort optimal.

# Induire le bon niveau de « pression positive » pour inciter à l'action

- Un gestionnaire compétent induit le bon niveau de pression pour inciter le passage à l'action de l'employé en :
  - ▶ Précisant les attentes (résultats et comportements attendus);
  - ▶ Augmentant son niveau de présence dans l'environnement de travail de l'employé;
  - ▶ Augmentant la fréquence des rencontres de coaching individuel avec l'employé;
  - ▶ Réalisant un processus d'encadrement efficace (informer → rétroagir sur la situation → nommer le problème → exposer les conséquences des choix).

# Maintenir l'employé dans sa zone de « confort optimal »

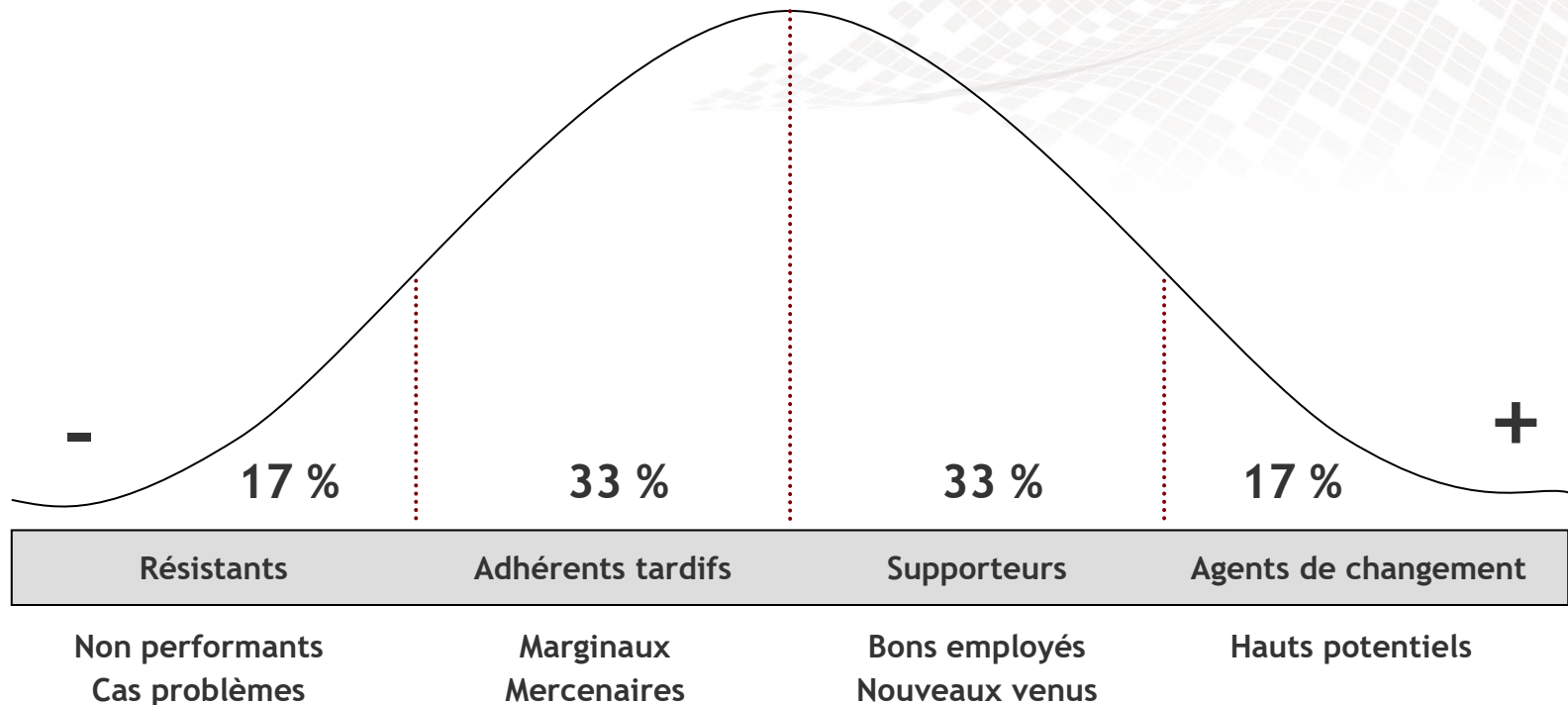


# Le modèle intégrateur du leadership efficace pour générer du changement

Évaluation des résultats	Évaluation des comportements	Type de contribution (type d'employé)	Style de leadership	Processus de rencontre suggéré	Source de motivation à considérer
- (en deçà des attentes)	- (en deçà des attentes)	Faible (cas problème)	S <sub>1</sub> - Diriger	Exposer les conséquences des choix	Sécurité
- (en deçà des attentes)	OK (satisfait les attentes)	Partielle - résultats (non performant) (nouveau venu)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème	Sociabilisation
- (en deçà des attentes)	+ (dépassé les attentes)	Partielle - résultats (non performant) (nouveau venu)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème	Sociabilisation
OK (satisfait les attentes)	- (en deçà des attentes)	Partielle - comportements (mercenaire)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème	Sociabilisation
OK (satisfait les attentes)	OK (satisfait les attentes)	Pleine (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser	Rétroagir sur la situation	Reconnaissance
OK (satisfait les attentes)	+ (dépassé les attentes)	Élevée - comportements (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser	Rétroagir sur la situation	Reconnaissance
+ (dépassé les attentes)	- (en deçà des attentes)	Partielle - comportements (mercenaire)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème	Sociabilisation
+ (dépassé les attentes)	OK (satisfait les attentes)	Élevée - résultats (bon employé)	S <sub>3</sub> - Optimiser	Rétroagir sur la situation	Reconnaissance
+ (dépassé les attentes)	+ (dépassé les attentes)	Exceptionnelle (haut potentiel)	S <sub>4</sub> - Responsabiliser	Informé l'employé	Réalisation de soi
Limite	Limite	Inconstante (marginaux)	S <sub>2</sub> - Modeler	Nommer le problème	Sociabilisation



# Implanter le processus de rencontres de coaching auprès des employés



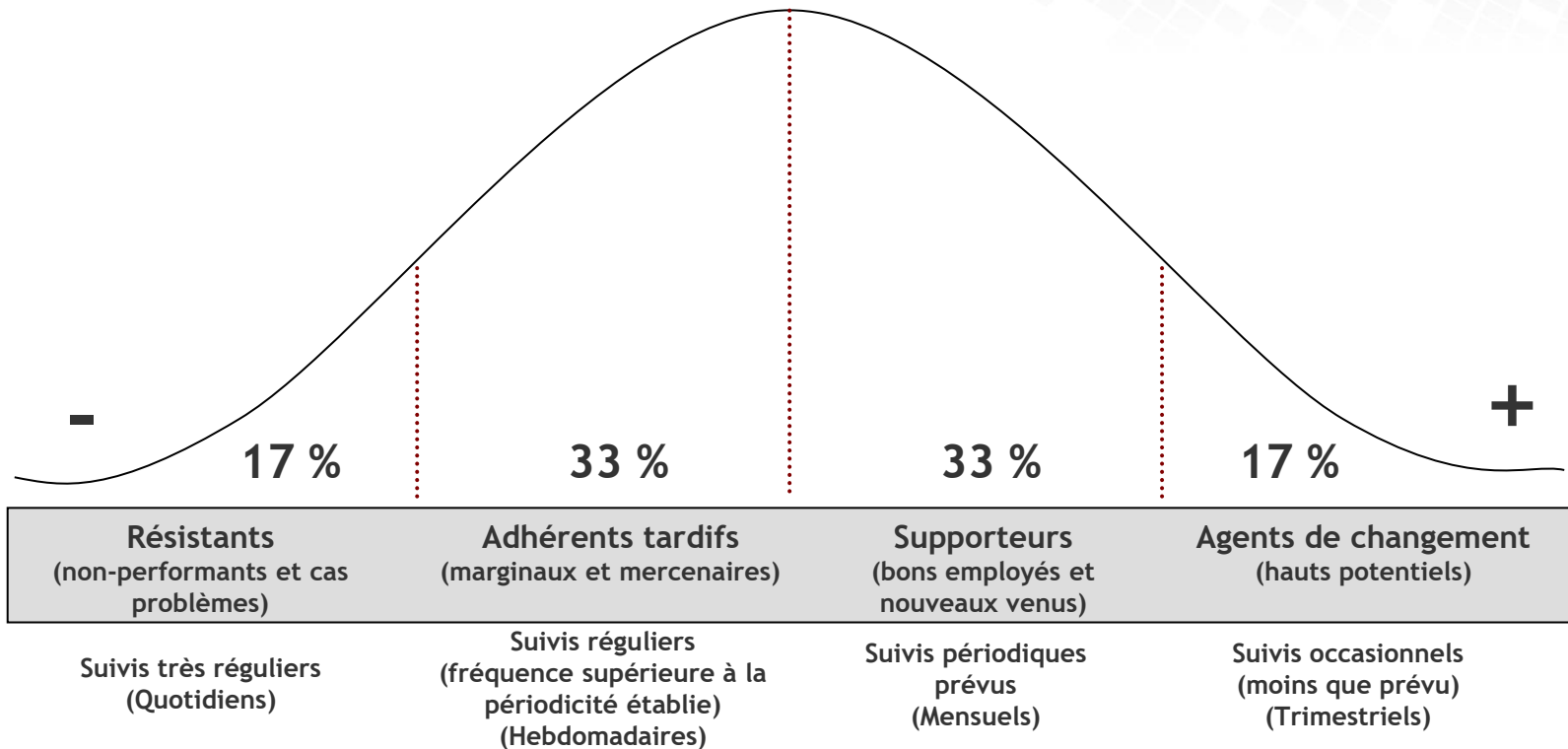
On implante un processus de coaching efficace :

- ▶ En débutant avec les hauts potentiels;
- ▶ En poursuivant avec les bons employés et les nouveaux venus;
- ▶ Ensuite avec les marginaux et les mercenaires;
- ▶ Pour terminer avec les non-performants et les cas problèmes.

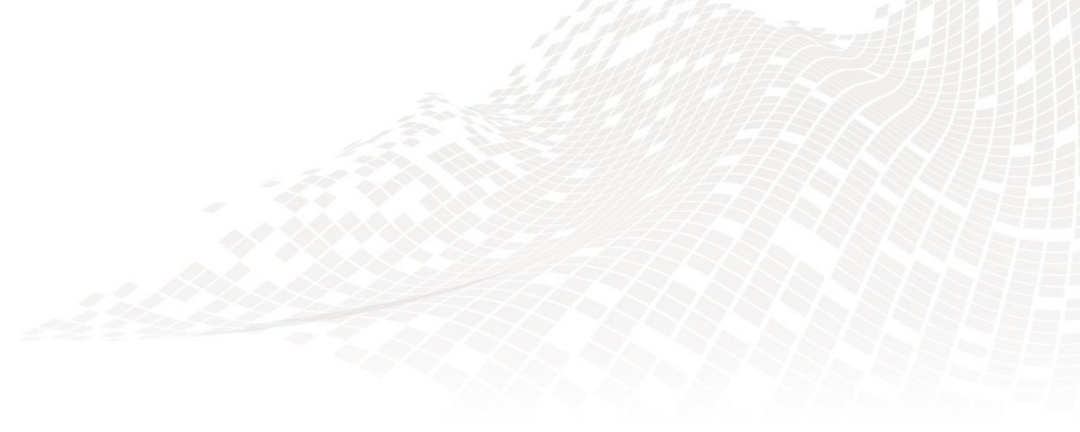


**LEADERSHIP**

# Ajuster la fréquence des suivis au niveau de performance et de maturité de l'employé



**Et voilà !**



C'est aussi simple que cela... hum...

**Antoine Devinat, psychologue, CRHA, PCC**  
**ADN Leadership**

514-581-0310  
adevinat@adnleadership.com

[www.adnleadership.com](http://www.adnleadership.com)