



---

# **FIRO Entreprise<sup>MD</sup> Rapport de leadership avec profil**

**Rapport de leadership développé par Allen L. Hammer et Eugene R. Schnell**  
**Rapport de profil développé par Michael L. Morris**

---

Rapport préparé pour  
**J. EXEMPLAIRE**  
1 janvier 2026



CPP, Inc. | 800-624-1765 | [www.cpp.com](http://www.cpp.com)

## INTRODUCTION

L'outil FIRO Entreprise vous procure des informations concernant vos besoins interpersonnels dans les trois domaines qui affectent vos relations de travail :

### ENGAGEMENT

Inclusion, participation, reconnaissance, sentiment d'appartenance et votre façon d'établir des rapports avec les autres

### INFLUENCE

Contrôle, leadership, responsabilité l'autorité de prendre des décisions

### CONNEXION

Convivialité, compréhension, intimité, ouverture d'esprit et vos façons d'établir des rapports avec des gens

Chacun de ces domaines de besoins est mesuré selon deux dimensions :

### COMPORTEMENT EXPRIMÉ

- Dans quelle mesure préférez-vous initier le comportement?
- Comment vous comportez-vous à l'égard des autres personnes en ce qui concerne ces trois besoins interpersonnels?
- À quelle fréquence adoptez-vous les comportements associés à ces trois besoins?

### COMPORTEMENT DÉSIRÉ

- Dans quelle mesure préférez-vous que les autres personnes prennent l'initiative?
- Dans quelle mesure désirez-vous être le destinataire de ces comportements?
- À quelle fréquence désirez-vous que les autres dirigent les comportements associés à ces trois besoins envers vous?

Ce profil présente vos résultats relatifs aux aspects exprimé, désiré et total des trois domaines des besoins interpersonnels décrits ci-dessus et comprend des informations de base permettant de les interpréter. Ces interprétations sont fondées sur plus de 40 ans de recherche des trois besoins interpersonnels. Les résultats présentés dans ce rapport sont basés sur les comparaisons aux résultats de plus de 2500 personnes qui ont complété l'évaluation FIRO Entreprise en 10 langues.

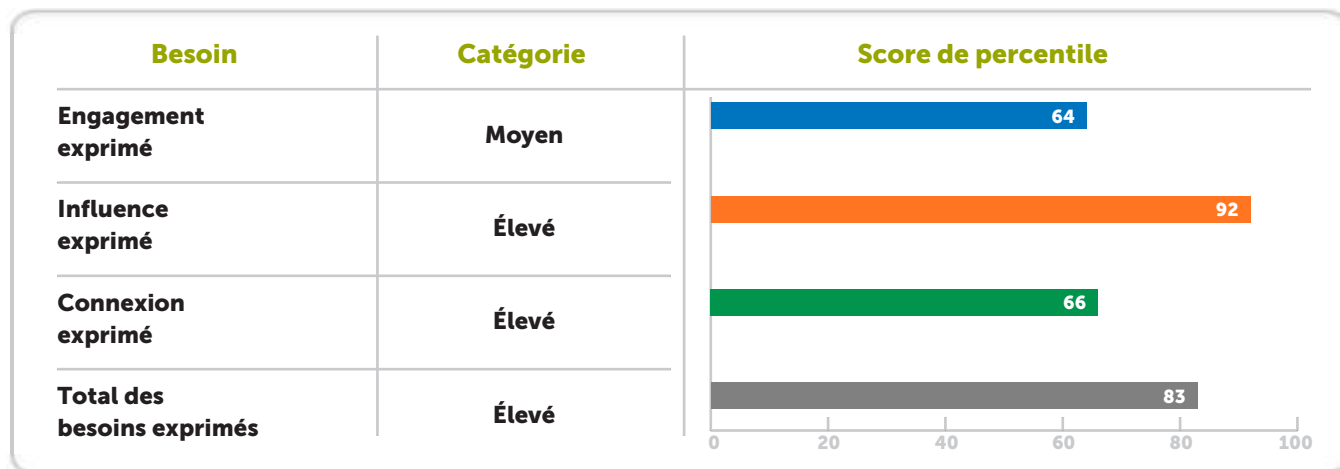
Vos résultats sont présentés sous forme de scores en percentiles pour vous indiquer comment vos résultats de l'évaluation se comparent à ceux des participants de l'échantillon utilisé lors de la production de ce rapport. Par exemple, si votre score de percentile est de 75, cela signifie que vos résultats sont supérieurs à ceux de 75% de l'échantillon. Si votre score de percentile est de 10, cela signifie que vos résultats sont supérieurs à ceux de 10% de l'échantillon. Les catégories d'interprétation — élevée, moyenne, faible—sont basées sur les percentiles, comparant, encore une fois, vos scores à ceux de l'échantillon de participants.

Lorsque vous lisez ce profil, réfléchissez dans quelle mesure vos résultats se comparent-ils avec votre perception de votre façon d'interagir avec les autres. Vous pouvez intégrer les idées de ce profil dans votre plan d'action pour le développement.

Gardez à l'esprit que les résultats ne doivent pas être utilisés pour juger si un comportement ou une personne est bonne ou mauvaise. Vous devez également éviter de prendre des décisions importantes en fonction des résultats d'une seule évaluation.

## VOS BESOINS EXPRIMÉS

Le graphique ci-dessous présente les catégories d'interprétation et les scores de percentile pour : Engagement exprimé, Influence exprimée, Connexion exprimée et Total des besoins exprimés. Rappelez-vous que le terme « exprimé » réfère aux comportements que vous démontrez ou initiez lorsque vous interagissez avec les autres.



### Engagement exprimé - Moyen

Votre score pour Engagement exprimé se situe dans l'intervalle moyen, ce qui indique que vous avez plus de chances de :

- Inclure parfois les autres dans vos réunions et vos activités de travail
- Préférer un mélange de travail solitaire et des interactions avec des collègues de travail
- Partager des informations avec ceux qui en ont besoin

### Influence exprimée - Élevé

Votre score pour Influence exprimée se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique que vous avez plus de chances de :

- Essayer de contrôler les gens et les situations
- Aimer avoir l'autorité
- Assumer volontiers la responsabilité

### Connexion exprimée - Élevé

Votre score relatif à la Connexion exprimée se trouve dans l'intervalle élevé, ce qui indique probablement que vous :

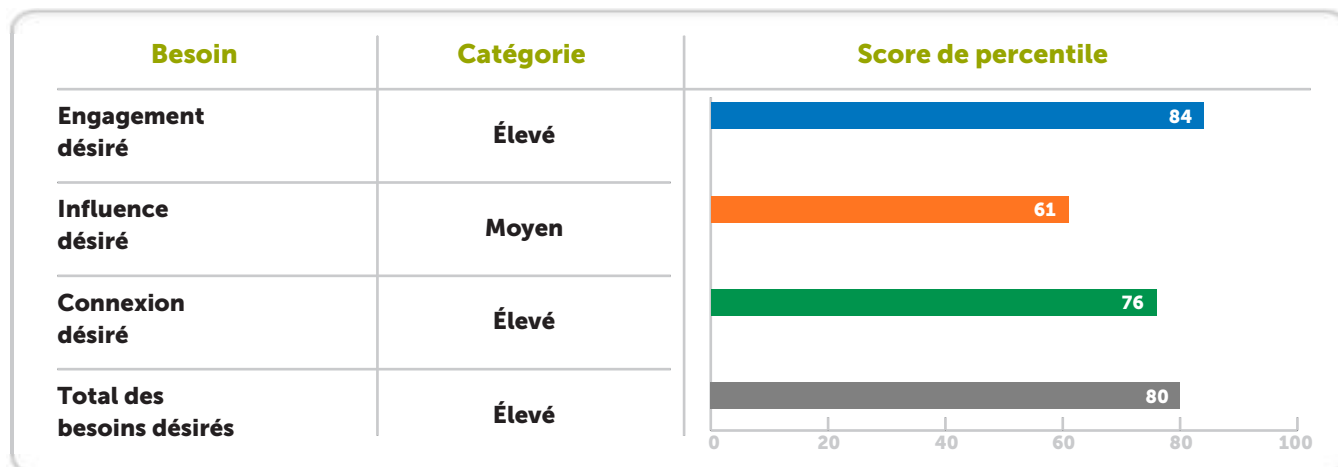
- Faites des efforts pour vous rapprocher de vos collègues
- Êtes un appui pour les autres
- Êtes ouvert(e) et portez un intérêt personnel envers la plupart des gens

### Total des besoins exprimés - Élevé

Votre score relatif au Total des besoins exprimés est dans l'intervalle élevé. Cela indique que vous aimez généralement initier des activités et agir avec facilité.

## VOS BESOINS DÉSIRÉS

Le graphique ci-dessous présente les catégories d'interprétation et les scores de percentile pour Engagement désiré, Influence désirée, Connexion désirée et Total des besoins désirés. Rappelez-vous que le terme « désiré » réfère aux comportements que vous aimerez voir les autres personnes initier.



### Engagement désiré - Élevé

Votre score pour Engagement désiré se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique probablement que vous :

- Voulez être inclus dans les réunions, activités de travail et des événements après les heures de bureau
- Aimez être reconnu(e)
- Désirez être tenu(e) informé(e)

### Influence désirée - Moyen

Votre score pour Influence désirée se situe dans l'intervalle moyen, ce qui indique que vous avez plus de chances de :

- Aimer travailler dans un environnement relativement structuré
- Demander de l'aide ou des instructions lorsque nécessaire
- Être ouvert(e) dans une certaine mesure et selon la situation, à la persuasion

### Connexion désirée - Élevé

Votre score pour Connexion désirée se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique que vous êtes le(la) plus susceptible de :

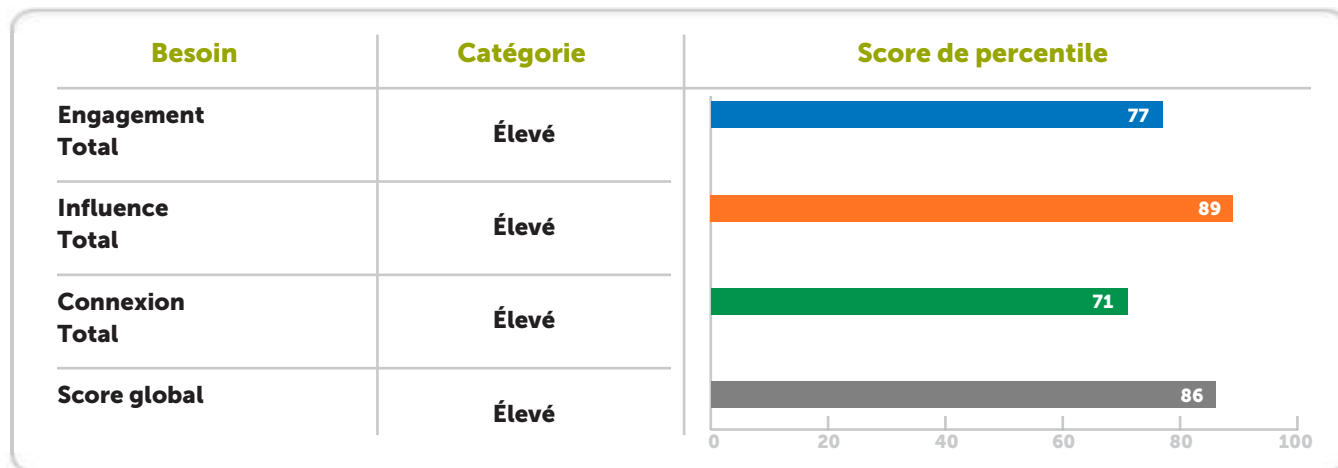
- Aimer lorsque les collègues partagent des détails personnels
- Mieux travailler dans un environnement encourageant et convivial
- Désirer que vos collègues vous apprécient

### Total des besoins désirés - Élevé

Votre score relatif au Total des besoins désirés se trouve dans l'intervalle élevé. Cela indique que vous aimez généralement que les autres personnes initient des activités interpersonnelles et vous vous sentez à l'aise lorsque vous comptez sur les autres.

## VOS SCORES TOTAL ET GLOBAL

Le graphique ci-dessous présente vos scores totaux pour Engagement, Influence et Connexion, ainsi que votre score global.



### Total pour Engagement - Élevé

Votre score Total pour Engagement se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique qu'en général, vous :

- Préférez participer activement avec vos collègues
- Aimez les contributions de tout le monde
- Aimez contribuer aux projets de haut niveau et être reconnu(e) publiquement

### Total pour Influence - Élevé

Votre score Total pour Influence se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique probablement que vous :

- Aimez un cadre plus structuré
- Préférez la responsabilité et une structure hiérarchique clairement définie
- Voulez faire un impact

### Total pour Connexion - Élevé

Votre score Total pour Connexion se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique que généralement vous :

- Préférez des relations chaleureuses au travail
- Aimez un environnement de travail ouvert, encourageant et convivial
- Appréciez une communication honnête

### Score global - Élevé

Votre score global donne un aperçu de la force de votre besoin de contact et d'interaction interpersonnels. Votre score se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique que généralement vous :

- Travaillez plus efficacement en groupes et lorsque vous interagissez avec les autres
- Aimez travailler en équipe et résoudre les problèmes par le biais de discussions
- Vous considérez comme une personne extrovertie

## INTRODUCTION

Lorsqu'on travaille dans une organisation, on travaille forcément avec des gens. La façon dont vous interagissez avec différents types de personnes et la façon dont vous établissez les relations avec celles-ci joue un rôle important dans votre réussite au travail. Ce rapport montre comment vos résultats de l'évaluation FIRO Entreprise<sup>MD</sup> peuvent vous aider à comprendre vos besoins interpersonnels et la façon dont vous interagissez avec les autres au sein de votre organisation. Les informations fournies par l'outil FIRO Entreprise peuvent vous permettre de maximiser vos actions et vos comportements au travail, de déterminer les occasions d'améliorer votre productivité et votre satisfaction professionnelle et d'explorer d'autres moyens pour atteindre vos objectifs.

Lorsque vous lisez ce rapport, gardez à l'esprit que tous les outils comportent des limitations. L'évaluation FIRO Entreprise vous donne des informations sur votre orientation à l'égard des relations interpersonnelles fondamentales. Elle mesure vos besoins interpersonnels dans les domaines d'engagement, d'influence et de la connexion personnelle. Ce n'est pas une évaluation de personnalité exhaustive, ni un test de capacités, d'intérêts professionnels ou de succès.

Chacune des cinq sections de ce rapport, énumérées ci-dessous, décrit votre approche préférée quant à son sujet et indique quelques points forts, ainsi que les points à améliorer de votre approche. Chaque section se termine par la section « Au delà du développement » qui vous fournit des stratégies que vous pourriez essayer, des nouvelles idées à adopter, la rétroaction que vous pourriez rechercher afin de vous motiver à développer des nouvelles capacités en tant que leader. La section « Prochaines étapes », à la fin de ce rapport, vous aide à planifier comment utiliser les conseils donnés dans la section « Au delà du développement » pour augmenter votre efficacité interpersonnelle.

### Organisation de votre FIRO Entreprise<sup>MD</sup> Rapport de leadership

- Relations avec vos collègues de travail
- Relations avec votre supérieur
- Relations avec vos subordonnés directs
- Gestion de conflits et négociation
- Prise de décisions et établissement de priorités
- Prochaines étapes

## RELATIONS AVEC VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL

L'un des plus importants aspects d'un leader est de « diriger latéralement » ou gérer vos relations avec vos collègues de travail. Les gens n'ont pas tous le même niveau d'intérêt dans les interactions avec leurs collègues et ce niveau influence fortement la quantité de temps et d'énergie qu'ils consacrent aux interactions quotidiennes avec les autres.

Le graphique ci-dessus montre quatre niveaux d'intérêt possibles dans les interactions avec les autres. Votre niveau d'intérêt, basé sur vos réponses à l'évaluation FIRO Entreprise, est indiqué en gras.

### NIVEAUX D'INTÉRÊT DANS LES RELATIONS AVEC DES COLLÈGUES

#### **Susceptible de consacrer la plupart de votre temps et énergie à interagir avec les collègues plutôt que de travailler de façon indépendante sur vos projets**

Susceptible de consacrer au moins la moitié de votre temps et énergie à interagir avec les collègues plutôt que de travailler de façon indépendante sur vos projets

Susceptible de consacrer au moins la moitié de votre temps et énergie à travailler de façon indépendante sur vos projets plutôt que d'interagir avec les collègues

Susceptible de consacrer la plupart de votre temps et énergie à travailler de façon indépendante sur vos projets plutôt qu'à interagir avec les collègues

### Vos points forts en relation avec des collègues

Vos résultats, basés sur vos réponses à l'évaluation FIRO Entreprise, montrent que vous avez beaucoup d'intérêt à consacrer votre temps et énergie à interagir avec les collègues plutôt qu'à travailler de façon indépendante sur vos projets. Cela suggère que :

- Vous vous considérez comme un joueur d'équipe et croyez que vous travaillez mieux lorsque vous interagissez et collaborez fréquemment avec les autres.
- Vous vous lancez dans un projet de groupe ou vous vous joignez à une équipe sans prendre du temps à analyser les enjeux ni qui y participera également.
- Vous communiquez vos opinions et vos sentiments avec tous ceux qui travaillent avec vous, ainsi tout le monde connaît votre véritable position.
- Vous avez du plaisir à travailler sur des projets vous permettant d'être en contact avec différents types de personnes, surtout en grandes équipes.
- Vous êtes à l'aise à être à l'avant-scène dans des situations publiques (par exemple, des réunions ouvertes, des réunions de personnel, des projets d'équipe), offrant volontiers vos opinions et votre expertise ou encourageant activement la participation des autres.
- Vous avez probablement un large réseau de personnes sur lesquelles vous pouvez compter pour du soutien ou de l'aide sur un projet ou juste pour partager des informations.

## Possibles difficultés de votre approche envers vos collègues

- Vous pourriez être sollicité(e) de plusieurs côtés et possiblement trop influencé(e) par la dernière personne aux opinions fortes avec laquelle vous avez interagi.
- Vous pourriez ne pas être capable de terminer des rapports ou des projets car vous permettez à vos collègues de vous distraire continuellement.
- Vous pourriez passer trop de temps à socialiser et pas assez de temps à travailler de façon efficace et concentrée.
- Vous pourriez revoir continuellement les questions et continuer à les discuter sans prendre de décision ou réfléchir à haute voix devant différentes personnes sans montrer que vous avez pris une décision.
- Vous pourriez inviter des personnes ayant peu d'expérience ou de compétences à se joindre à des réunions, des équipes ou des projets sans considérer l'impact sur l'efficacité du groupe.
- Dans les situations publiques, vous parlez parfois trop ou dites des choses que vous ne devriez peut être pas dire.

## Au delà du développement

- Si vous devez travailler sur un projet de façon individuelle, vous pourriez avoir besoin de vous redynamiser en vous rapprochant à d'autres personnes et en discutant vos progrès.
- Consacrez un certain temps personnel à la révision de toutes vos tâches et à la définition des priorités.
- Pensez de façon stratégique aux projets ou aux missions qui conviennent le mieux à votre équipe ou à votre carrière ; n'acceptez pas automatiquement toutes les propositions de vous joindre à une équipe ou à un projet.
- Si vous travaillez avec un groupe de collègues particulièrement sociables, organisez des activités à l'extérieur des heures de bureau pour socialiser. Par exemple, faites du bénévolat dans la communauté, pratiquez des sports et réunissez-vous pour un repas de façon régulière. Ainsi vous pourrez rester concentré(e) sur vos projets lorsque vous êtes au travail.
- Apprenez comment mieux gérer ou encourager des réunions afin qu'elles soient plus efficaces et efficaces pour vous (et pour les autres). Développez des techniques efficaces d'animation de groupe qui amélioreront la participation et permettront de trouver des solutions.

## RELATIONS AVEC VOTRE SUPÉRIEUR

Un autre aspect important d'un leader est « diriger vers le haut », c'est-à-dire, gérer la relation avec votre supérieur. Dépendamment de leur style personnel, les gens aiment travailler avec différents types de gestionnaires. Trois différents styles de gestion sont décrits dans l'encadré ci-dessous. Le style de gestion le plus important pour vous est indiqué en gras.

### STYLES DE GESTION

#### **Implique et rassemble les gens et vous fait sentir que vous faites partie du groupe**

Orienté et se concentre sur des objectifs et des tâches

Encourage, soutien et démontre un intérêt personnel en vous

### Vos préférences en matière de style de gestion

Vos résultats suggèrent que vous préférez travailler avec un gestionnaire qui rassemble les gens et les aligne tous vers une vision et des objectifs communs. Les caractéristiques qui vous semblent les moins importantes chez un gestionnaire sont : la définition d'une orientation et l'établissement d'un ensemble d'attentes, de rôles et de responsabilités bien définis. Votre meilleure performance peut être stimulée par un gestionnaire qui :

- Implique l'équipe dans la détermination de problèmes et dans l'atteinte d'un consensus concernant les priorités
- Vous encourage à travailler avec les autres pour résoudre ces problèmes
- Essaie de créer une identité d'équipe qui encourage la collaboration et favorise un sentiment d'appartenance
- Offre des opportunités de participer à tous les membres de l'équipe et demande leur opinion et leurs idées
- Contribue en tant que membre égal et n'affiche pas son autorité
- Donne l'accès aux autres qui peuvent aider
- Négocie votre visibilité auprès des autres
- Reconnaît les contributions et les réalisations des membres de l'équipe et célèbre leurs réussites
- Assure l'harmonisation par l'engagement et l'implication
- S'assure que tous les membres de l'équipe sont traités de façon juste et équitable en termes de charge de travail et de politiques
- Encourage la diversité et invite des gens ayant différentes idées ou approches

## Possibles difficultés de vos préférences

Compte tenu de ce que vous désirez chez un gestionnaire, plusieurs problèmes peuvent survenir, tel que décrit ci-dessous. Dans cette liste vous trouverez quelques points à considérer et à évaluer. Gardez à l'esprit que le style du gestionnaire est influencé par plusieurs facteurs, y compris la personnalité, les besoins interpersonnels et l'expérience de vie. Il est donc difficile de prédire avec précision les obstacles qui peuvent survenir dans votre relation avec votre supérieur.

- Vous pourriez désirer que votre supérieur participe plus et soit plus démocratique et moins directif(ve) qu'il ou elle puisse ne l'être à l'aise.
- Vous pourriez désirer que votre supérieur accepte plus les idées et les opinions des autres.
- Vous pourriez désirer que votre supérieur soit plus engagé(e) et impliqué(e) dans le travail quotidien de l'équipe.
- Vous pourriez désirer que votre supérieur interagisse avec l'équipe en tant que membre égal doté d'une compétence spéciale plutôt qu'en tant que gestionnaire.
- Vous pourriez perdre la motivation rapidement si votre supérieur ne reconnaît pas immédiatement vos contributions.
- Vous pourriez résister les efforts de votre supérieur de définir votre rôle et vos responsabilités et pourriez apparaître comme étant difficile ou conflictuel(le).

## Au delà du développement

- Communiquez à votre supérieur concernant vos besoins de reconnaissance : combien, à quelle fréquence et pour quoi.
- Ne le prenez pas personnellement si votre supérieur ne vous inclut pas dans toutes les activités; discutez avec elle ou lui concernant les activités dans lesquelles vous voulez être inclus(e).
- Si votre supérieur ne vous donne pas assez de rétroaction, demandez-lui de vous en donner davantage de façon régulière. Demandez également la rétroaction de vos collègues.
- Trouvez des collègues qui partagent vos intérêts ou connaissances et échangez fréquemment des informations.
- Établissez une relation avec un mentor qui peut vous donner la rétroaction, des conseils et la reconnaissance dont vous avez besoin.

## RELATIONS AVEC VOS SUBORDONNÉS DIRECTS

Tout comme il est important pour vous en tant que leader de pouvoir diriger de façon latérale et « diriger vers le haut », il est tout aussi critique de savoir « diriger vers le bas », c'est-à-dire, gérer vos relations avec des personnes qui se rapportent à vous. Chaque personne a une préférence différente en ce qui concerne la mesure dans laquelle elle aimerait diriger les autres. L'encadré ci-dessous présente différentes options. Votre résultat est surligné en gras.

### ORIENTATIONS DE DIRECTION DES AUTRES

#### Susceptible d'aimer diriger et gérer les autres

Dépend largement de la situation et de ce qui est attendu de vous

Susceptible de préférer travailler individuellement sur vos propres projets plutôt que diriger les autres

### Vos points forts dans la gestion de vos subordonnés directs

Les gestionnaires et les leaders ont souvent l'impression qu'ils doivent être aux commandes 100% du temps. Vos résultats indiquent que vous assumez fréquemment les responsabilités de leadership ou de gestion. Vous êtes prêt(e) à offrir de la direction lorsque vous en avez l'occasion (sauf quelques exceptions), même lorsque votre rôle ou les attentes relatives au travail ne sont pas clairement définis. Vous ne fuyez pas l'opportunité de diriger les autres. Cela ne signifie pas que vous serez toujours un leader efficace; cela veut tout simplement dire que vous aimez prendre les commandes. Lorsque vous dirigez vos subordonnés directs, votre style de leadership est caractérisé par :

- Partager des idées et des perspectives tout en créant aussi un échange réciproque avec les autres et en restant ouvert(e) à vous laisser influencer, notamment par des experts et des autorités
- Créer des systèmes pour soutenir des opérations et améliorer la productivité
- Déléguer l'autorité et compter sur vos subordonnés pour accepter des missions, signaler des préoccupations et résoudre des problèmes tout en respectant les lignes directrices et répondant aux conditions changeantes
- Concevoir des processus—suivis des progrès, des examens constants des outils de mesure, exercices d'apprentissage organisationnels—pour maintenir l'orientation stratégique ; effectuer des ajustements aux procédures de travail, si nécessaire
- Encadrer des collègues en leur donnant des affectations de perfectionnement et la rétroaction et en résolvant conjointement les problèmes
- Chercher l'équilibre entre une préparation soignée avant de se lancer dans les nouveaux domaines et de s'attaquer aux problèmes rapidement afin de créer un élan
- Effectuer des corrections basées sur l'entrée des utilisateurs finaux et des hautes autorités, sans trop être sensible à l'égard de leurs attentes
- Négocier des modifications aux lignes directrices opérationnelles et contester les autorités à des fins d'efficacité

## Possibles difficultés de votre approche envers vos subordonnés directs

- Votre besoin d'organisation et d'un cadre structuré pourrait s'avérer peu pratique dans certaines situations (par ex., lors d'un démarrage d'entreprise avec absence de fonds pour l'infrastructure), surtout lorsque tout se déroule comme prévu.
- Votre penchant à fournir la direction pourrait être vu par vos collègues comme relevant de la microgestion, étouffante ou interférente.
- Vous pourriez négliger des systèmes informels qui permettent de soutenir la productivité, tels que des projets de développement avancés, solutions de contournement et des systèmes parallèles.
- Vous pourriez devenir surchargé(e) par toutes les responsabilités et les tâches que vous avez à votre charge, laissant peu de temps pour votre vie personnelle et loisirs.
- Vos subordonnés directs pourraient ne pas se sentir prêts à assumer autant de responsabilité que vous souhaitez qu'ils assument.
- Il peut vous être difficile de permettre des conversations spontanées et de soutenir un processus de résolution de problèmes non structuré.

## Au delà du développement

- Créez des façons de retarder ou de minimiser votre tendance de trop diriger vos subordonnés et de fournir un cadre structuré.
- N'offrez pas votre point de vue et apprenez à poser plus de questions et demandez des idées de vos subordonnés directs, surtout lorsqu'ils essaient de changer votre position.
- Précisez quand ce que vous dites à vos subordonnés directs est une suggestion optionnelle ou une demande polie d'exécuter quelque chose.
- Apprenez à reporter des décisions qui n'ont pas besoin d'être prises immédiatement ; réfléchissez si la décision est prématurée ; fixez une date pour réexaminer la question avec vos subordonnés directs et trouver une solution.
- Planifiez des périodes régulières pour examiner vos responsabilités et déléguez officiellement le travail à vos subordonnés.
- Créez un cercle interne de collègues de confiance ou de membres de personnel qui vous aviseront lorsque vous assumez trop de responsabilités ou créez un cadre trop structuré.

## GESTION DE CONFLITS ET DE NÉGOCIATIONS

La négociation et la résolution de différences fait partie du travail avec d'autres personnes. Ce rapport explore trois stratégies larges que les gens utilisent pour atteindre une solution acceptable. Si la première stratégie ne fonctionne pas, ils ont généralement une approche de rechange. La troisième approche est celle qu'on utilise comme solution de dernier recours. Vos préférences à l'égard des trois stratégies utilisées pour négocier et régler les conflits sont montrées dans l'encadré ci-dessous.

### STRATÉGIES DE CONFLITS ET DE NÉGOCIATIONS

**Votre stratégie principale est de compter sur l'autorité officielle et essayer de légitimer votre position.**

***Votre stratégie de remplacement est de sympathiser avec la position des autres personnes et de comprendre leurs motifs personnels.***

Votre stratégie de dernier recours est de déterminer des objectifs communs et faire appel aux intérêts communs.

### Votre approche à l'égard de la gestion de conflits et de négociations

Vos résultats suggèrent que la première stratégie que vous utiliserez lors des négociations sera une approche basée sur le pouvoir. Vous vous basez sur des politiques, procédures, lois, règlements ou normes officiels; prenez des décisions exécutives; faites appel aux hautes autorités ; faites valoir ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire ; affirmez votre autorité ; ou restez ferme concernant une décision que vous seul(e) pouvez prendre. Votre stratégie de remplacement sera d'établir une connexion personnelle, montrez que vous comprenez bien et sympathisez avec le point de vue de l'autre partie et offrez à faire des concessions pour améliorer votre relation avec l'autre partie. Vous essaieriez de souligner la fidélité et la relation continue entre vous et l'autre partie. Vous êtes le moins susceptible à résoudre les divergences en incitant l'autre partie à trouver un terrain d'entente—un objectif plus large sur lequel vous pouvez vous entendre malgré vos divergences. Vos stratégies possèdent des avantages suivants :

- Vous précisez les règles, les paramètres et les limites des négociations. Vous êtes susceptible de vous affirmer lorsque les autres essaient d'aller au-delà de ces limites ou essaient de tirer profit d'une situation difficile.
- Vous approchez les situations de négociations et de conflit avec un bon sens des avantages et de pouvoir que possède chaque partie. Vous êtes au courant de vos vulnérabilités et celles de l'autre partie.
- Vous vous efforcez de mettre toutes les positions, demandes et requêtes spécifiques sur la table.
- Vous lancez un appel clair pour traiter et résoudre rapidement tout conflit pour recommencer le travail productif vers vos objectifs.
- Étant donné que votre stratégie de remplacement est d'établir une connexion empathique personnelle, vous vous assurez que vous réservez le droit de lancer un appel personnel ; dès le début, vous commencez à accumuler des informations de base sur les intérêts et les motifs individuels qui pourraient vous servir plus tard.

## Difficultés possibles de votre approche

- Vous pourriez vous déplacer trop rapidement sur la position ferme, ce qui incite les autres personnes à faire de même, plutôt que d'explorer les intérêts et les besoins plus profonds qui alimentent le conflit ou qui pourraient être utilisés comme une base pour les échanges et des accords créatifs.
- Vous êtes plus enclin(e) à chercher le gagnant et le perdant dans un conflit ou lors des négociations plutôt que de chercher une solution gagnante pour tout le monde. Vous pourriez devenir trop compétitif ou rejeter trop rapidement les préoccupations de l'autre partie. Votre orientation pourrait compliquer le processus de recherche de solutions créatives qui permettent à tous les joueurs d'y gagner quelque chose.
- Vous pourriez devenir trop autoritaire, à utiliser des règles, des politiques ou l'autorité de forcer un résultat. Cela pourrait susciter le ressentiment ou amener l'autre partie de n'appuyer une solution que de façon marginale.
- Vous pourriez trouver qu'il est difficile de retourner à la recherche d'empathie et des appels aux intérêts personnels après avoir d'abord souligné l'autorité, les règles et les demandes ; les autres pourraient voir ce changement soudain d'approche comme inauthentique, ce qui pourrait réduire la confiance.
- Étant donné que votre stratégie de dernier recours est d'inciter tout le monde à trouver un terrain d'entente et des objectifs plus larges, vous pourriez ne pas savoir comment créer une compréhension entre les parties de la façon dont les divergences peuvent faire partie d'un objectif plus large. L'autre partie pourrait avoir l'impression que la négociation ou le conflit est basé sur les divergences personnelles ou privées n'ayant pas d'implications plus importantes.

## Au delà du développement

- Tôt dans le processus de négociations, établissez un accord et la confiance en élaborant les règles et les normes qui permettront d'avoir un processus juste pour régler les différences.
- Posez beaucoup de questions pour vous assurer que tous les faits et les renseignements pertinents sont mis en évidence avant d'affirmer ce que vous voulez et pourquoi.
- En dehors des négociations, expliquez votre approche aux parties neutres et demandez-leur si elles trouvent que vous devenez trop compétitif(ve).
- Évitez d'invoquer les intérêts personnels et la loyauté avant d'être certain(e) que l'autre partie croit que vous n'allez pas profiter d'elle ou de ses vulnérabilités.
- Si les tensions sont élevées et la confiance est faible, considérez la possibilité d'impliquer une partie tierce pour vous assurer que vous êtes juste et que votre entente est compatible avec un ensemble plus large d'objectifs et d'intérêts communs. Si l'entente correspond aux priorités de votre organisation, elle a plus de chances de durer.

## PRISE DE DÉCISIONS ET ÉTABLISSEMENT DE PRIORITÉS

Chaque leader doit prendre des décisions et définir les priorités stratégiques pour son organisation. L'encadré ci-dessous décrit trois approches que vous, en tant que leader, pouvez utiliser pour prendre des décisions. Votre méthode de prise de décisions est indiquée en gras.

### MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISIONS

S'évertuer pour un accord et un consensus communs

**Prôner la résolution, la constance et le suivi**

Promouvoir la candeur, l'ouverture et la profondeur de l'engagement

### Votre approche à la prise de décisions

Vos résultats indiquent que vous engagez activement diverses personnes lorsque vous prenez des décisions. Vous êtes susceptible d'utiliser considérablement l'opinion des autres personnes et celles-ci ont généralement une bonne idée de ce que vous pensez. Il vous est facile de guider un groupe à travers un processus de prise de décisions.

Lorsque vous faites face à des décisions de routine, vous êtes susceptible de créer un cadre structuré pour les décisions, avancer des idées et des propositions spécifiques et compter sur l'expertise technique. De même, lorsque vous faites face à des décisions nouvelles et peu familières, vous êtes susceptible d'appliquer les normes et les lignes directrices, de déterminer la façon de prendre la meilleure décision et de proposer des procédures. Les avantages de votre approche de prise de décisions sont les suivants :

- Démontrer la constance dans votre façon de traiter les décisions de routine et les décisions particulières
- Créer un cadre et une architecture qui encouragent la propriété et la responsabilité constantes
- Planifier à l'avance pour vous assurer que vous disposez de temps, d'expertise, de ressources et d'autorité nécessaires pour explorer toutes les dimensions d'un problème et d'une décision en cours
- Décrire des attentes et des objectifs pour que tous les membres de l'équipe aient une idée claire de leur rôle dans le choix de la meilleure solution
- Créer des lignes directrices et des processus qui garantissent la compétence et la responsabilisation
- Former des idées et orienter l'attention vers les faits, les enjeux ou les problèmes particuliers pour assurer l'implémentation adéquate des décisions adoptées

## Difficultés possibles de votre approche de prise de décisions

- Lorsque les efforts pour créer un cadre structuré et une orientation pour vos collègues sont excessifs, ils peuvent leur sembler envahissants ou apparaître comme de la microgestion ou un manque de respect envers leur jugement professionnel.
- Au fur et à mesure que les gens s'habituent à votre insistance constante sur les procédures et l'ordre, il pourraient commencer à faire preuve de moins d'initiative ou laisser en place les procédures qui ne servent plus.
- Étant donné que vous mettez moins l'accent sur le soutien mutuel, vous pourriez trouver que lorsque les décisions sont implémentées, il y a eu apparition d'une résistance tranquille, causant de l'évitement et un manque de persévérance en cas d'obstacles.
- Lorsque les niveaux d'attention à l'égard du soutien mutuel sont plus faibles, vos décisions pourraient être vues comme trop commerciales, condescendantes ou insensibles envers du ressentiment et des problèmes moraux grandissants.
- Du fait de votre réticence à accepter la direction ou à céder à la pression des autres, vos décisions pourraient être vues comme protectrices, défensives ou déconnectées.
- Vous pourriez vous sentir stressé(e) lorsque les autres personnes participent dans les processus de prises de décisions qui s'appuient sur le respect des protocoles, la satisfaction des priorités des autres ou le partage de contrôle.

## Au delà du développement

- N'imposez pas l'ordre et la constance au prix de la créativité et de la réceptivité aux conditions uniques. Nommez un « avocat du diable » ou un conseiller qui vous avertira quand vos décisions commenceront à freiner l'innovation.
- Obtenez de l'aide d'un expert pour prendre des décisions complexes qui englobent l'appui et le soutien individuel des autres personnes. Un expert externe peut également vous aider à contrôler votre besoin de microgestion et à apprendre à appliquer de la pression stratégiquement là et au moment quand elle est vraiment requise.
- Familiarisez-vous avec l'étendue des compétences de votre personnel et dans votre organisation. Certains membres du personnel peuvent ne pas savoir comment communiquer la richesse de leur expérience. Révisez les CV et créez une carte de connaissances de votre organisation. Plus vous apprécierez la formation et le jugement de votre personnel, plus vous pourrez compter sur eux pour prendre des décisions de façon autonome.
- Faites des efforts délibérés de discuter avec vos collègues en privé de leurs réactions et préoccupations personnelles. Allouez du temps, lors de ces rencontres, pour que la personne puisse vous poser des questions d'approfondissement liées à vos décisions et soyez prêt(e) d'expliquer vos motifs et vos réactions personnels.
- Demandez à une personne de confiance d'écouter des personnes qui n'expriment pas leurs frustrations et leurs réservations en public. Fixez des rencontres avec ces personnes afin d'entendre leur point de vue; vous n'êtes pas obligé(e) de tenir compte de leurs conseils, mais cela permettra de leur montrer votre intérêt.
- Ne réagissez pas outre mesure lorsque vos collègues essaient de prendre des décisions ou vous fournir un cadre structuré. Au lieu de cela, reportez votre réponse jusqu'à ce que vous réfléchissiez soigneusement sur la situation. Examinez comment vous pouvez coopérer; n'interprétez pas chaque demande comme un ordre.

## PROCHAINES ÉTAPES

La section « Au delà du développement » offerte dans ce rapport vous donne des suggestions pour améliorer l'efficacité de votre leadership. Considérez ces suggestions comme des voies prometteuses que vous pouvez explorer et non pas comme des raisons pour vous décourager. Chaque personne recevant ce rapport, obtient également des listes de suggestions pour aller au delà du développement. Mais la liste de chaque personne est différente puisque les besoins et les préférences interpersonnels de chacun diffèrent.

Réviser les trois premières sections de ce rapport, décrivant la façon dont vous établissez des relations avec vos collègues de travail, votre supérieur et vos subordonnés directs.

- Identifiez les groupes avec lesquels vous avez besoin d'améliorer votre relation de travail le plus en ce moment. Si les trois domaines sont importants, classez-les en ordre de priorité. Vos relations avec les trois pourraient être bonnes, mais il y a probablement place à l'amélioration.
- Dans la section la plus importante pour vous en ce moment, jetez un coup d'œil à la section « Au delà du développement ». N'essayez pas toutes les suggestions en même temps. Au lieu de cela, choisissez celles que vous désirez développer le plus et dans lesquelles vous êtes prêt(e) à vous investir. Vous pouvez toujours retourner et travailler sur les autres suggestions plus tard.
- Maintenant, décrivez un bref plan pour chaque suggestion de développement que vous avez identifiée comme importante. Quelles étapes allez-vous entreprendre pour apprendre les nouveaux comportements ? Quand allez-vous terminer chaque étape ? De quelles ressources allez-vous avoir besoin ? Rédigez un plan d'action et discutez-le avec quelqu'un qui peut vous donner une rétroaction et vous encourager.
- Une autre option serait d'identifier une personne avec laquelle vous aimeriez avoir une meilleure relation de travail. Demandez au professionnel qui vous a administré l'évaluation FIRO Entreprise de demander à votre collègue d'effectuer également l'évaluation. Ensuite, vous et votre collègue pourrez discuter de vos rapports et de besoins réciproques afin de devenir plus efficaces.

Réviser maintenant les deux sections qui décrivent la façon dont vous négociez et gérez le conflit et la façon dont vous prenez les décisions et établissez les priorités.

- Identifiez lesquelles de ces compétences de leadership vous désirez ou avez besoin d'améliorer le plus.
- Dans la section qui est la plus importante pour vous en ce moment, jetez un coup d'œil sur les suggestions de développement et choisissez quelques stratégies qui vous sont primordiales dans votre travail actuel.
- Établissez un plan pour travailler sur chacune des suggestions de développement que vous avez identifiées. Énumérez les étapes que vous allez suivre pour apprendre les nouveaux comportements, fixez des dates auxquelles vous terminerez chaque étape et énumérez les personnes qui pourraient suggérer des idées et offrir du soutien, ainsi que des occasions d'utiliser ces nouveaux comportements.