**Mon journal de bord**

**Partie 2**

**Nom :** Ayman CHAFNI

Table des matières

[I. Introduction 3](#_Toc57839915)

[II. Assertivité 4](#_Toc57839916)

[1) Définition 4](#_Toc57839917)

[2) Relation avec le leadership 4](#_Toc57839918)

[3) Analyse de mon assertivité 4](#_Toc57839919)

[i. Attitude de fuite 4](#_Toc57839920)

[ii. Attitude de manipulation 5](#_Toc57839921)

[iii. Attitude d’attaque 5](#_Toc57839922)

[iv. Attitude d’assertivité 5](#_Toc57839923)

[4) Expériences illustratives 6](#_Toc57839924)

[5) Prise d’action 6](#_Toc57839925)

[III. Styles de leadership 7](#_Toc57839926)

[1) Présentation des différentes approches de leadership 7](#_Toc57839927)

[2) Les styles et la performance 7](#_Toc57839928)

[3) Analyse de mes préférences 7](#_Toc57839929)

[4) Expériences illustratives 8](#_Toc57839930)

[5) Prise d’action 8](#_Toc57839931)

[IV. Leadership transformationnel Vs leadership transactionnel 9](#_Toc57839932)

[1) Présentation des deux orientations 9](#_Toc57839933)

[2) Analyse de mes préférences 9](#_Toc57839934)

[3) Expériences illustratives 10](#_Toc57839935)

[4) Prise d’action 10](#_Toc57839936)

[V. Conclusion 10](#_Toc57839937)

[VI. Références 10](#_Toc57839938)

1. Introduction

Dans cette partie de mon journal de bord, je vais aborder une notion très importante dans un contexte de gestion de projet, il s’agit de la notion de leadership. Cette notion qui est assez générale et comporte en elle plusieurs aspects, notamment les aspects vus dans la première partie de ce journal de bord et qui portent sur les comportements d’équipier, les habiletés de direction de projet, les traits de personnalité et le style de communication. Je vais donc cette fois-ci essayer de déchiffrer cette notion assez abstraite et assez complexe pour savoir me positionner dans le monde de gestion de projets et essayer ainsi de me développer en envisageant des solutions possibles.

Le leadership selon Pépin (2013) est « le processus au cours duquel une personne influence un groupe d’individus de manière à ce qu’ils atteignent un but commun » (3). Un processus très exigeant toujours selon la même référence et auquel deux tests sont consacrés dans ce journal de bord pour analyser en profondeur mes préférences en matière de leadership et comment je peux me développer en accordance avec mon profil. Un autre aspect à analyser dans cette partie du journal de bord, est mon assertivité, la dernière qui est une qualité indispensable chez un leader.

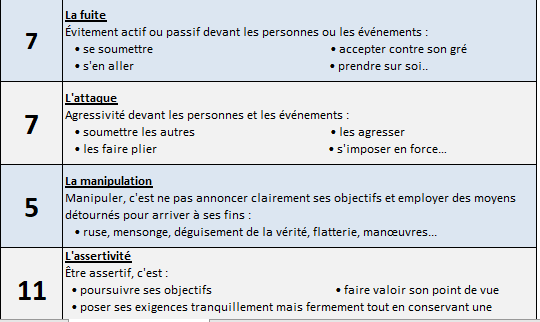
1. Assertivité
2. Définition

On peut définir comme « la capacité de s’affirmer et défendre ses droits tout en respectant les droits de l’autre » (1). En effet, c’est une qualité englobante de trois sous-qualités primordiales autant chez les gestionnaires des projets que chez les membres de l’équipe du projet qui sont : la confiance en soi, l’empathie et la congruence (1).

1. Relation avec le leadership

L’assertivité satisfait trois besoins essentiels (1) : le besoin d’être aimé (l’appartenance), le besoin d’être reconnu (l’estime) et le besoin d’être compétent (l’accomplissement) qui sont au top du pyramide de Maslow, et qui constituent la source de motivation des leader (2). « Un gestionnaire de projet n’est pas un dirigeant dans le sens traditionnel du terme…il doit souvent influencer, persuader ou convaincre des individus et des groupes sur lesquels il n’a que peu ou aucun contrôle direct. » (2), du coup, il doit avoir faire preuve de compétences communicationnelles et d’une certaine intelligence émotionnelle (1) ce qui est traduit par une attitude d’assertivité qui est primordiale pour un leader dans un contexte de gestion de projet.

1. Analyse de mon assertivité



1. Attitude de fuite

L’attitude de fuite se manifeste dans la faiblesse de personnalité, même s’il n’existe pas de forte ou faible personnalité au sens propre, mais sur l’échelle des traits de personnalité demandés chez un gestionnaire on peut dire qu’elle se caractérise par une fuite concernant ces traits.

Le test 5 m’a accordé 7/30 pour l’attitude de fuite ce qui est un score moyen, pas élevé nécessitant beaucoup de travail, et pas bas, ce qui implique que j’ai encore du travail à faire pour éliminer les comportements de fuite. Ce résultat est quand même théorique et ne reflète pas parfaitement la réalité mais je confirme tout de même que je présente pas mal de fois un comportement de fuite et que ce résultat s’approche de la réalité d’un grand pourcentage. Ce que je constate généralement est que parfois j’essaie de plaire les gens plus que moi-même surtout si la personne est plus charismatique que moi ce qui m’intimide et me met dans la vulnérabilité d’être exploité, même si à l’intérieur je ne l’accepte pas mais quelque chose toujours m’empêche de réagir. Cela est dû à une fuite dans ma personnalité notamment le côté de la stabilité émotionnelle et l’extraversion : je suis une personne qui est assez timide et introverti et préfère garder ses idées et préoccupations pour elle, de plus, je manque encore de confiance en soi surtout devant les personnes qui sont plus confiantes et qui savent s’imposer malgré la validité de mes arguments. En fin de compte les compétences intellectuelles ne suffisent pas, un bon gestionnaire est une personne qui a également des compétences managériales et émotionnelles (2).

1. Attitude de manipulation

Quant à la l’attitude de manipulation (5/30 selon le test 5), je pense qu’il ne s’agit pas ici d’une fuite de personnalité mais plutôt d’un abus de son intelligence émotionnelle et ses compétences communicationnelles. Personnellement, j’ai déjà manipulé des personnes pour réaliser des tâches mais ce n’était pas pour mon intérêt personnel mais plutôt l’intérêt collectif de l’équipe. Une autre raison qui m’a poussé à manipuler est que la majorité des équipes avec lesquelles j’ai travaillé sont des équipes autonomes qui n’appartenaient à aucune organisation sur des projets scolaires ou pour des clubs scolaires, du coup les membres n’avaient aucune obligation contractuelles à s’engager et réaliser les tâches accordées ce qui rend la mission de les convaincre très difficile, et le chemin le plus court à prendre était la manipulation mais ce n’était pas pour mes intérêts personnels comme je l’ai mentionné. Bien sûr, la manipulation n’a pas de place dans l’environnement de travail en général que ça soit pour les gestionnaires ou les membres, même si l’on peut la trouver un outil pour l’obtention facile et rapide des résultats mais comme il est connu le gestionnaire dans son rôle de leader une personne qui doit persuader et convaincre au quotidien ses membres et les différentes parties prenantes du projet, il doit ainsi gagner leurs confiances pour pouvoir les mobiliser car ce n’a jamais été atteignable par la manipulation.

1. Attitude d’attaque

L’attitude d’attaque quant à elle, est un signe d’instabilité émotionnelle et/ou désagréabilité. Un bon gestionnaire est une personne stable émotionnellement mais pour l’agréabilité, aucune relation avec la performance des gestionnaires n’a été confirmé. Mon score dans cet aspect est de 7/30, et dans la réalité je peux faire preuve d’agressivité parfois quand je me sens attaqué pour ma personne et pas pour mes idées, la chose que je peux accepter. Cette attitude peut révéler, toujours par rapport à l’instabilité émotionnelle, un manque de confiance en soi qui est l’une des bases d’un comportement assertif (1). Présenter une attitude d’attaque va par conséquence démolir la confiance des membres de l’équipe en toi et va rendre la mission de mobilisation de ceux-ci très difficile en cas de gestionnaire et créerait des conflits personnels destructifs dans le cas des coéquipiers.

1. Attitude d’assertivité

Selon les résultats présentés (11/30 pour l’attitude d’assertivité), il paraît que je suis une personne plus assertive qu'agressive, manipulatrice ou ayant une attitude de fuite, la chose que je peux confirmer selon mon expérience. Je peux manipuler de temps à autre pour réaliser une tâche pour la faveur du groupe pas forcément pour mon intérêt personnel, ou je peux être agressif lorsque je me sens attaqué pour ma personne et pas pour mes idées. Je peux aussi présenter un comportement de fuite surtout dans des situations en groupe ou en contact de personnes charismatiques à cause de ma timidité mais généralement je suis en train de me développer en gagnant plus de confiance avec l'expérience et en ayant un esprit plus critique envers soi. Mon attitude d’assertivité se manifeste dans la nature des rapports humains que j’essaie de créer dans une équipe de projet qui se basent sur la confiance mutuelle plutôt que sur la domination (hiérarchique ou informelle) ou le calcul ; elle se manifeste aussi dans mon calme face à l’incertitude et la mise en question permanente des différents processus du projet en essayant de ne pas tomber dans des pièges comme l’escalade de l’engagement par exemple, sans crainte de la critique ; aussi dans ma transparence car j’essaie d’être clair avec moi-même et avec les membres de l’équipe pour construire un environnement sain de travail et de collaboration pour un bien-être de l’ensemble des collaborateurs dans le projet grâce au climat de la confiance et l’honnêteté qui serait établit.

1. Expériences illustratives

Àpartir de mes expériences passées, je peux confirmer que le diagnostic de mon assertivité par ce test est réussi d’une grande partie, et je peux l’illustrer par mon expérience en tant que chef de l’équipe software au sein du club parascolaire MRloop où j’ai été totalement honnête avec mes équipiers, j’ai réussi à gagner leurs confiance grâce à ma compétence en informatique et ma passion aussi pour ce domaine, j’avais un pouvoir soi-disant d’expert (4) sur l’équipe ce qui m’a permis de communiquer aisément avec eux ainsi que de les convaincre de mon point de vue et ma vision, donc j’ai pu les mobiliser facilement sans avoir à les manipuler même si je lai fait une ou deux fois mais ça était pour des raisons citées plus-haut. Un climat de confiance mutuelle était établi entre nous et on a pu réaliser beaucoup d’avancement avant la cesse dû au coronavirus mais je peux confirmer que je n’ai jamais attaqué aucune personne durant cette période et je préférais la rationalisation pour la résolution des problèmes plutôt que l’agressivité. J’avoue que j’ai effectué beaucoup de travail que je n’étais pas supposé faire au lieu de quelques membres pour les plaire ce qui constitue un comportement de fuite, mais c’était d’un autre côté le seul moyen de les préserver dans l’équipe à cause de l’absence de l’engagement encadré par un contrat. Je présentais ainsi d’autres comportements de fuite comme la difficulté à critiquer ou donner un avis négatif sur un membre, oui ça touche à la transparence mais je voulais les laisser motivés et les préserver.

1. Prise d’action

Les actions que je peux prendre afin d’améliorer mon attitude d’assertivité est de, premièrement, travailler sur la confiance en soi, peut-être par des séances de coaching ou juste par le traitement cognitif pour avoir plus de charisme et de présence, cela sous-entend aussi travailler sur mon côté extraverti dans le milieu de travail et se débarrasser de la timidité.

1. Styles de leadership
2. Présentation des différentes approches de leadership

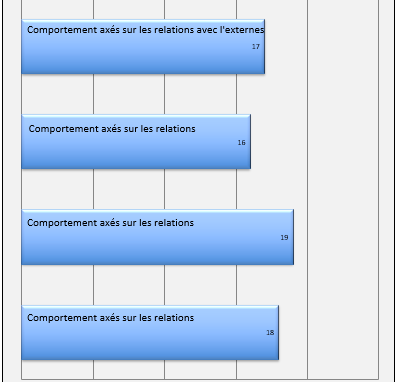
Il existe plusieurs approches et conceptions de la notions de leadership dont six approches majeurs (3) : l’approche des traits personnels, l’approche des comportements ou styles de leadership, l’approche du leadership situationnel, l’approche du leadership transformateur, l’approche du leadership fonctionnel et finalement l’approche des compétences de leadership. Il n’existe pas de vrai ou de faux dans ces approches, en effet, « des études de plus en plus nombreuses soutiennent l’idée selon laquelle différents types de leadership sont plus appropriés pour différents types de projets » (3). Dans cette section comme son nom l’indique, on va approcher le leadership par l’approche des comportements ou des styles ainsi que l’approche situationnelle qui en est dérivée.

1. Les styles et la performance

L’idée que le leadership n’est pas inné et que le leader est caractérisé par des comportements qu’il est possible d’apprendre est une idée supportée par de approches ou deux écoles de pensée, mais ils diffèrent dans leurs manières d’approcher la façon avec laquelle le leader doit agir pour que son équipe soit plus performante.

Les deux approches supportent que les leaders utilisent principalement deux types de comportements : des comportements axés sur la tâche et d’autres axés sur les relations. La première de Blake & Mouton (1964) déclare que pour que l’équipe soit plus performante le leader doit adopter un comportement axé à la fois sur les relations et sur la tâche, tandis que l’autre approche (situationnelle) par Fiedler (1967), Hersey & Blanchard (1969), House (1971) propose comme son nom l’indique que la pertinence de se concentrer sur un comportement et/ou l’autre dépend sur la nature du projet. Il est très important pour le leader suivant cette approche d’utiliser un style de leadership adapté aux besoins de son équipe et des caractéristiques spécifiques du projet afin que l’équipe soit dans son optimum de performance (3).

1. Analyse de mes préférences



Les résultats du test 6 suggèrent que mon comportement est équilibré et que je considère de façon presque égale les quatre styles de leadership cités dans ce test, même si mon score est légèrement plus élevé dans les comportements axés sur le changement.

En tant que leader, je me trouve vraiment plus orienté vers le comportement axé sur le changement dans n’importe quel projet dans lequel je collabore, j’essaie toujours de trouver une nouvelle manière de faire en mettant en question en permanence les processus actuels afin d’inciter l’esprit innovatif chez les membres. Les relations constituaient aussi un aspect très important pour moi indépendamment de la nature du projet, j’essayais toujours de créer de bonnes relations entre moi et l’équipe ainsi qu’entre les différents coéquipiers. Quant à la tâche, je le considérais comme étant d’importance variable selon la nature de projet et la complexité de celui-ci. Le dernier aspect, celui des relations externes, est l’aspect à qui j’accordais le moins d’importance dans les projets sur lesquels j’ai travaillé, à cause de mon manque d’expérience dans ce domaine ainsi que ma faible motivation à s’y intéresser.

1. Expériences illustratives

Je peux illustrer mes comportements de leadership toujours par mon expérience au club parascolaire MRloop. La nature du projet comme tel nécessitait un style de leadership persuasif, càd axé à la fois sur la tâche et les relations selon l’approche situationnelle, étant donné les facteurs suivants : la compétence des membres de l’équipe était faible et la motivation cependant était forte (selon le modèle de Hersey & Blanchard (3)). Les membres de l’équipe étaient très motivés et ambitieux pour attaquer ce nouveau défi mais ils manquaient tous de la compétence technique nécessaire pour réaliser un projet de technologie nouvelle comme tel. Cependant, mon comportement était plus axé sur les relations (style participatif), et je ne me suis pas bien concentré sur la tâche, ce qui a causé un avancement très long bien que j’aie réussit à établir une certaine satisfaction dans l’esprit des membres mais j’étais déçu par la pauvre productivité de l’équipe, ce qui m’a mis à questionner notre capacité à atteindre les objectifs fixés.

Vu la nature nouvelle de la technologie du projet, il a été nécessaire d’adopter un comportement axé aussi sur le changement, ce que j’essayais de faire en examinant par exemple toutes les possibilités concernant la manière avec laquelle nous faisons nos réunions et identifier les limites et les avantages de chacune afin d’être plus efficace et productif, ainsi que la collecte hebdomadaire de formulaires remplis par les membres contenant leurs remarques, les points à revoir et les points à corriger. Aussi, j’organisais des réunions de brainstorming pour extraire des idées potentielles et innovantes pour le côté technique.

Finalement, le comportement auquel j’ai accordé peu d’importance est celui des relations externes à cause de ma faible motivation ainsi que ma faible expérience dans ce type de comportement comme je l’ai mentionné plus-haut. Ce type de comportement n’était pas à négliger du tout surtout pour un projet innovant où nous avions besoin de l’aide d’autres équipes qui travaillent sur le même projet car comme mentionné l’équipe n’avait pas le niveau de compétence requis. Ainsi, nous avions besoin de financement et du parrainage car les ressources de l’école n’étaient pas suffisantes du tout.

1. Prise d’action

Je pense qu'il serait approprié d'accorder plus d'importance aux relations externes, car elles sont autant importantes que les autres aspects que ça soit pour l’image du projet à l’extérieur ou pour le côté financier.

D’un autre côté, il faut que j’apprenne comment adapter mon style aux différentes situations en suivant l’approche situationnelle de Hersey & Blanchard, sans autant négliger les autres approches, car comme je l’ai mentionné il n’y a pas de vrai ou de faux dans ces approches, et il est bien d’avoir une variété de conceptions parmi lesquelles on peut choisir ce qui nous convient.

1. Leadership transformationnel Vs leadership transactionnel
2. Présentation des deux orientations

L’approche du leadership transformateur par Bass (1985), Sashkin (1988) et Conger (1989) est une approche qui est très populaire depuis le milieu des années 1980 (3). Elle fait la distinction entre deux styles de leadership : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel (3). Chacun d’eux est plus approprié à un contexte différent, mais ils ne sont tout de même pas mutuellement exclusifs et un leader peut toutefois les combiner pour obtenir les meilleurs résultats. Les recherches dans ce propos soulignent que le leadership transactionnel est plus approprié aux projets simples, tandis que le leadership transformationnel est plus approprié aux projets de R&D ou de nouvelle technologie (3).

1. Analyse de mes préférences

Le test 6.1 m’a accordé 28/50 comme score en matière de tendance au type transformationnel de leadership et 22/50 pour le leadership transactionnel. Personnellement, je me considère plus dans le leadership transformationnel que le transactionnel, et ce pour différentes raisons : je préfère un comportement axé sur le changement comme mentionné dans la section précédente, j’aime provoquer des évènements et inciter les membres à avoir un esprit critique et ne pas tomber dans le conformisme, je suis aussi une personne qui se projette dans l’avenir et se fixe des objectifs à long terme. Ainsi, j’encourage la variété de perspectives et j’essaie toujours de jouer un rôle plus de facilitateur que de dirigeant. Ceci ne signifie pas l’absence du côté transactionnel dans mon leadership car comme précisé, les deux types de leadership ne sont pas exclusives mutuellement.

Malgré mes préférences du type transformateur, je sens qu’il me manque encore les habiletés nécessaires en matière de compétences interpersonnelles et de personnalité pour bien appliquer ce style. Même en ayant des compétences intellectuelles satisfaisantes à mon avis, j’ai encore du travail à faire en matière de compétences managériales et émotionnelles (2). Selon Bass (1985), le leader transformateur utilise : la considération individuelle, l’inspiration, la stimulation intellectuelle et le charisme (3) ; je pense que je fais un travail acceptable quant à la considération individuelle et la stimulation intellectuelle. Cependant, je ne suis pas un homme très inspirant même si j’aie des attentes élevées pour un projet, ni très charismatique à cause de mon manque de confiance en soi en premier lieu et ma nature aussi introvertie comme je l’ai mentionné dans plusieurs occasions. « Le leadership transformateur ou charismatique, s’appuie sur une relation plus étroite entre le leader et ses subalternes, une relation qui repose davantage sur la confiance et l’engagement que sur les ententes contractuelles » (3). Un leader transformateur est un leader charismatique qui propage la confiance dans l’équipe et réussit à la mobiliser grâce à cette confiance.

1. Expériences illustratives

Pour illustrer mon analyse, je vais toujours m’appuyer sur mon expérience dans l’équipe de R&D MRloop où j’ai réussi à gagner la confiance des membres grâce à mes compétences intellectuelles malgré le manque de charisme mais je n’étais pas vraiment un leader transformateur, car je n’ai pas réussi à mobiliser l’équipe comme je le voulais. Il n’y avait pas de contrainte contractuelle pour les membres, mais un leader transformateur ne se base jamais sur les contraintes hiérarchiques comme source de pouvoir mais sur son charisme en premier lieu ce que je manquais vraiment.

1. Prise d’action

La prise d’action pour cette section est la même que la section d’assertivité, et consiste à travailler sur la confiance en soi, peut-être par des séances de coaching ou juste par le traitement cognitif pour avoir plus de charisme et de présence, cela sous-entend aussi travailler sur mon côté extraverti dans le milieu de travail et se débarrasser de la timidité. Ainsi essayer de gagner plus d’expériences en collaborant sur des projets dont la nature est plus appropriée à mon style préféré de leadership.

1. Conclusion

J’aimerais terminer cette deuxième partie de mon journal de bord par mon affirmation de l’idée évoquée dans la conclusion de la première partie, que cette évaluation n’est que notre conception personnelle de soi qui est complètement subjective, mais ça reste néanmoins un exercice intéressant pour avoir une vision complète sur nos compétences et nos lacunes et pour pouvoir procéder à l’action et s’auto-développer en fonction des feedbacks reçus par notre environnement ainsi que l’itération de cet exercice du journal de bord.

1. Références
2. [Qu'est-ce que l'assertivité ? - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=jJUXTz_1rZE&feature=emb_logo)
3. Pépin (2013) – Chapitre 3
4. Pépin (2013) – Chapitre 6
5. Pépin (2013) – Chapitre 7