

Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et l'engagement citoyen.

République du SENEGAL

Un peuple un but une foi



Rapport de formation et séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et l'engagement citoyen.

Equipe Enda graf sahel

Dominique Linossier : coordinateur stratégique

Mamadou Kobar : Coordinateur GPN

Dieynaba Sagnan : Comptable

Gaël Théophile Ndiolene : Assistant à la coordination

Consultant Externe

Babacar Diouf : Economiste

Expert Média et culture

Séminaire GPN – 23 au 25 septembre 2025

Introduction

Financé par le DAAD dans le cadre du *Global Partnership Network* (GPN), cet atelier-séminaire s'est tenu à Oussouye, localité emblématique qui constitue une véritable matrice d'organisation et de durabilité. Elle illustre l'articulation féconde entre continuité et innovation, selon des référentiels culturels propres aux dynamiques locales. Ce contexte singulier a offert un terrain particulièrement favorable à une immersion réflexive et expérientielle pour les « compagnons du changement » que sont les équipes de enda graf sahel et ses partenaires.

Le GPN est un réseau international regroupant des établissements d'enseignement supérieur et des organisations de la société civile engagés dans des activités de recherche, d'enseignement et de formation en lien avec l'Objectif de Développement Durable (ODD) n°17 : « *Renforcer les moyens de mise en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable* ».

Le GPN s'attache à promouvoir une recherche critique et interdisciplinaire sur le partenariat mondial pour le développement durable, en interrogeant ses limites et en proposant des alternatives fondées sur des analyses historiquement et politiquement éclairées. Ses travaux s'articulent autour de trois axes principaux :

1. Les partenariats dans la coopération au développement ;
2. Les partenariats dans l'économie mondiale ;
3. Les partenariats dans la production de connaissances.

C'est dans le cadre de ce troisième axe — consacré à la production et à la circulation des savoirs — que s'inscrit le financement de cet atelier-séminaire.

Le séminaire GPN s'est déroulé les 23, 24 et 25 septembre 2025 à Oussouye. Il a rassemblé 27 participants comprenant les membres de l'équipe Enda, les membres des partenaires de enda graf sahel en Casamance couvrant les régions de Ziguinchor, Kolda et Sedhiou.

Le séminaire avait pour thème général : devenir ferment et acteur de changement, par la recherche action et l'engagement citoyen. La finalité est de contribuer à créer les conditions pour que les communautés soient les décideurs de leur propre avenir.

Les objectifs d'apprentissage de l'atelier sont les suivants :

- Devenir un leader charismatique : du coach à l'éveilleur
- Modélisation des nos démarches et dynamiques d'accompagnement
- Inscrire un processus durable de métacognition
- Apprendre à apprécier les impacts autant que les déviations ou résultats inattendus, constituant une nouvelle étape dans un processus qui ne finit jamais

Enfin, la méthodologie envisagée a délibérément mêlé les apports en salle, les situations vécues et mises en application concrètes, les visites et rencontres de sites et personnalités emblématiques de ce territoire pour mieux s'imprégner des éléments patrimoniaux, culturels, spirituels, qui fondent les particularismes et la durabilité de cette région.

Cet événement s'inscrit dans une démarche plus large : renforcer les postures d'accompagnement, valoriser les dynamiques locales, et ancrer nos pratiques dans une approche à la fois sensible, participative et innovante.

1. Le séminaire en quelques points clé : résumé exécutif

Un séminaire au cœur des enjeux du changement

Pendant trois jours, les participants ont exploré des thèmes centraux pour Enda Graf Sahel :

- L'écoute active et la communication comme leviers de changement, en s'appuyant sur des outils traditionnels et numériques (causeries, réseaux sociaux, plateformes collaboratives).
- La mésologie, une approche qui étudie le lien entre les humains et leur milieu, pour mieux comprendre comment les pratiques locales préservent l'équilibre écosystémique.
- Les valeurs, croyances et responsabilités partagées, essentielles pour coconstruire des solutions adaptées aux réalités des communautés.
- La capitalisation des savoirs, à travers des méthodes comme les fiches d'expérience, les vidéos participatives et les cartes mentales, pour valoriser les initiatives locales et en tirer des enseignements durables.

Des rencontres inspirantes

Le séminaire a été marqué par des moments forts, notamment :

- La visite du musée de Diembéring, qui a permis de découvrir l'organisation sociétale diola et son rapport unique à la terre.
- La rencontre avec le roi de Calobone, figure emblématique de la gouvernance traditionnelle. Son rôle de médiateur et de gardien des traditions a illustré comment la culture diola protège l'écosystème à travers des rites, des règles sociales et une spiritualité ancrée dans le respect du vivant.

À Oussouye, l'environnement et la culture ne font qu'un : les rizières, les forêts sacrées et les mangroves sont préservées grâce à des savoirs ancestraux et des pratiques communautaires. Chaque geste quotidien y devient un acte de préservation et chaque échange une opportunité d'apprentissage mutuel.

Ce que ce séminaire nous rappelle

- Accompagner, c'est d'abord écouter et comprendre avant d'agir, en s'appuyant sur les compétences locales et les dynamiques existantes.
- Communiquer, c'est relier les mondes : entre tradition et modernité, entre acteurs locaux et partenaires, entre savoirs ancestraux et innovations numériques.
- Préserver, c'est reconnaître la valeur de ce qui nous relie : la terre, les traditions, et les aspirations communes pour un avenir durable.

Vers une capitalisation et une communication renforcée

Ce séminaire a aussi été l'occasion de renforcer les capacités des équipes et des relais communautaires à utiliser des outils de communication adaptés (traditionnels et numériques) et à capitaliser sur les expériences locales. En s'appuyant sur des méthodes comme la recherche-action transformative et le suivi-évaluation participatif, Enda Graf Sahel continue de promouvoir une approche où le changement est coconstruit, où chaque acteur devient un ferment de transformation.

Prochaine étape : mettre en œuvre les engagements pris lors du séminaire, notamment en renforçant les partenariats locaux et en valorisant les initiatives porteuses de sens.

Premier jour

2. Ouverture et mise en contexte

Le séminaire s'est ouvert par une allocution de M. **Edouard Lambal**, représentant le président du Conseil départemental d'Oussouye, saluant l'initiative et soulignant l'importance de la co-construction territoriale. La présentation du **cadre de programme GPN**, par Mamadou **Kobar**, a permis de poser les bases du cadre d'intervention. Dominique Linossier a ensuite introduit l'atelier en trois temps :

- **Contexte** : nécessité d'un accompagnement sensible et situé des dynamiques locales.
- **Objectif** : renforcer les postures d'accompagnement à travers une approche réflexive et expérientielle.
- **Déroulement** : alternance de prises de parole, exercices pratiques, et synthèses collectives.

3. Éléments marquants du premier jour

Prises de parole

- **Babacar Diouf** a salué l'originalité de l'approche, en évoquant l'étymologie du mot *Gamou* et ses résonances culturelles entre Sérère et Diola.
- **Edouard Lambal** et Julien Manga, **coach de Echos Communication**, ont présenté et caractérisé Oussouye, en soulignant sa richesse sociétale, sa multiculturalité et le rôle prépondérant des femmes.

Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et l'engagement citoyen.

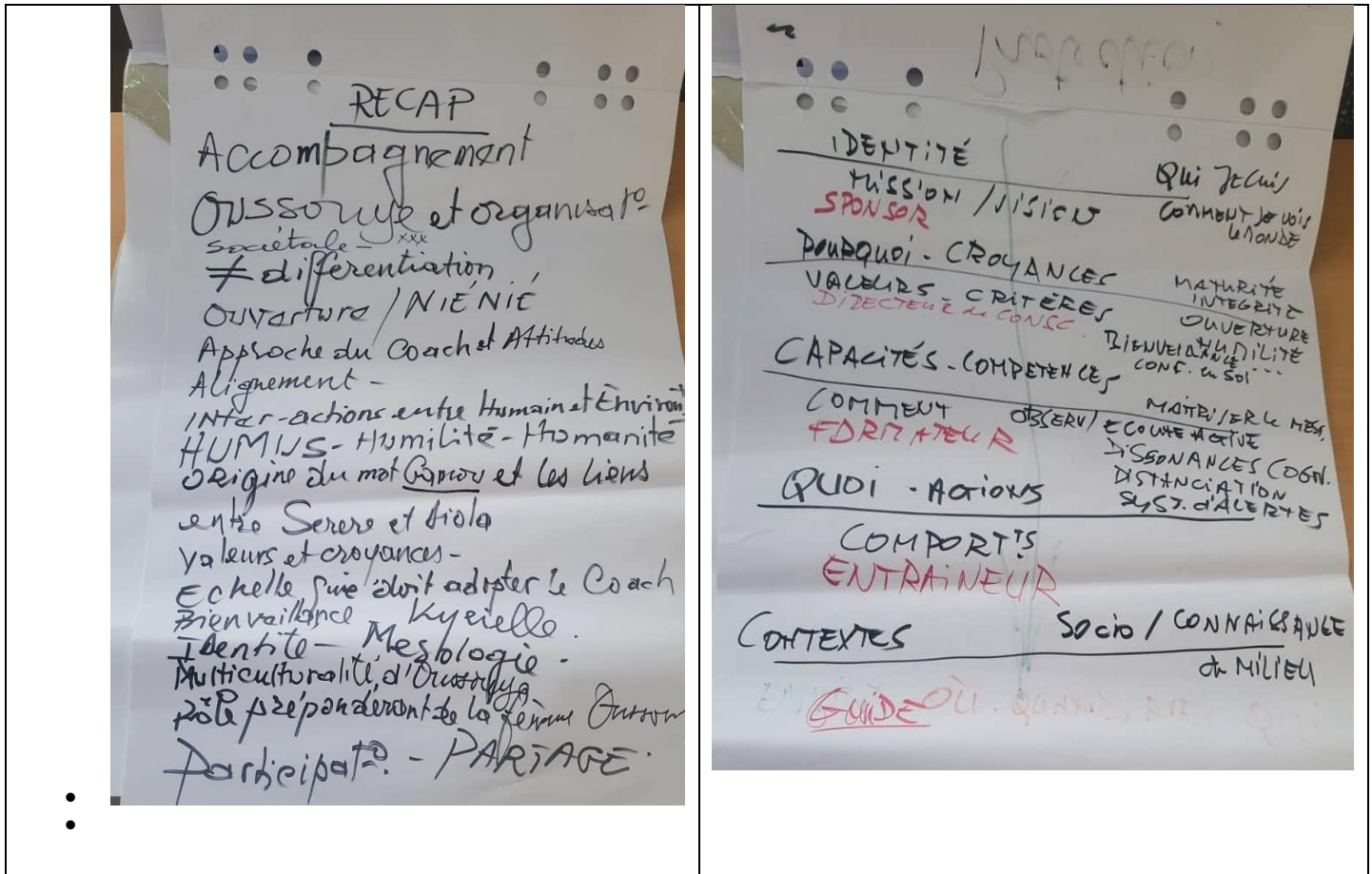


Réflexion collective : la posture d'accompagnement

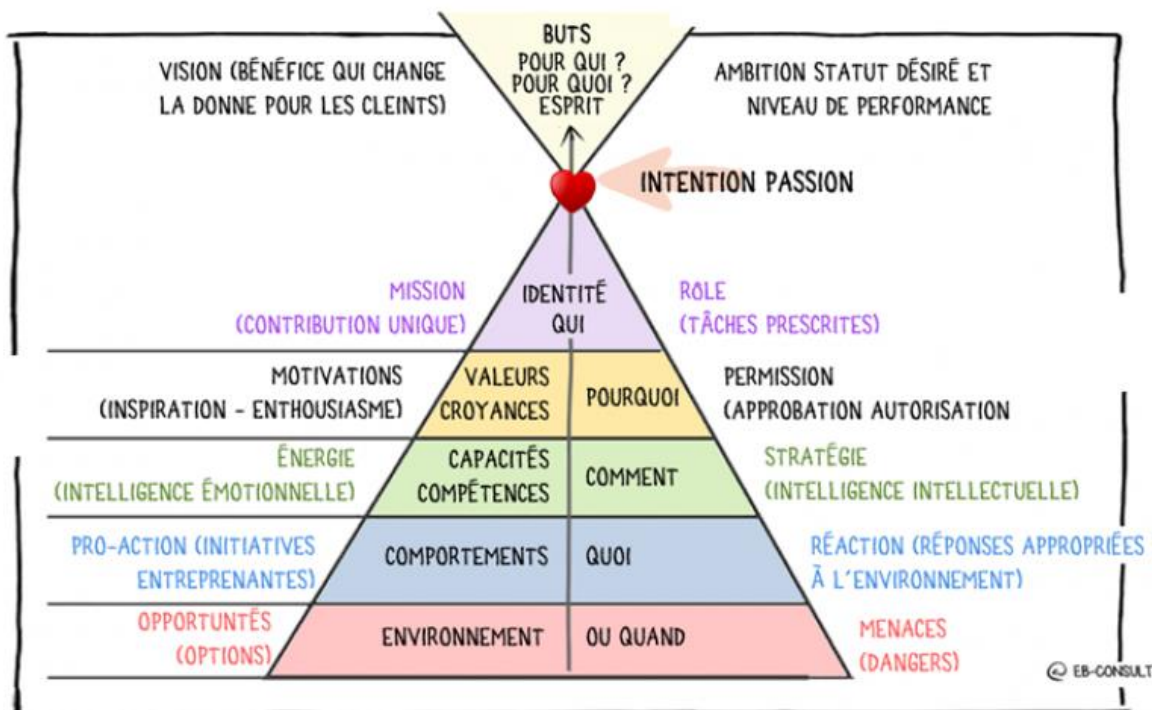
Une définition partagée a émergé autour de plusieurs dimensions :

- Écoute active, mise en confiance
- Maturité, intégrité
- Connaissance du milieu et de soi
- Capacité à se remettre en question
- Maîtrise du message, distanciation
- Humilité, ouverture, bienveillance
- Psychologie des acteurs, prise en compte des langues et cultures

Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et l'engagement citoyen.



Un schéma d'analyse a été proposé pour structurer cette posture, à partir d'un outil appelé « les niveaux logiques de la pensée et du changement.



| Dimension | Élément clé |
|-----------|---|
| Contexte | Environnement, temporalité, sociologie locale |
| Quoi | Comportements observés, dynamiques sociales |
| Comment | Capacités, écoute, distanciation, maîtrise de soi |
| Pourquoi | Valeurs, croyances, alignement éthique |
| Identité | Mission, vision, carte mentale, rapport au monde |

L'alignement vertical entre ces dimensions est essentiel pour faciliter nos dynamiques de transformation et de changement. L'alignement est une condition essentielle pour que l'accompagnant soit légitime et que ses recommandations soient appropriables.

Une synthèse de cette première séquence a été réalisée par Marie- Madeleine Antoinette de enda et Fatou animatrice coaching Territorial d'Oussouye.

4. Introduction à la mésologie

Introduction à la **mésologie** : science des milieux et de l'interaction entre humains et environnements.

Dans son sens le plus ancien, désigne un endroit (lieu, objet) à la fois distant de la périphérie et des extrémités, où vivent des êtres vivants. C'est un antonyme d'« environnement » qui lui définit au contraire « ce qui est autour, aux environs »

En mésologie, le milieu (Umwelt (all.), Fûdo (jap.)) n'est pas le donné environnemental objectif (Umgebung, shizen kankyô 自然環境), mais les termes dans lesquels celui-ci est perçu pour un certain être (individu, société, espèce...). C'est la réalité du monde ambiant propre à cet être, et non à d'autres. Le milieu est donc singulier, tandis que l'environnement est universel.

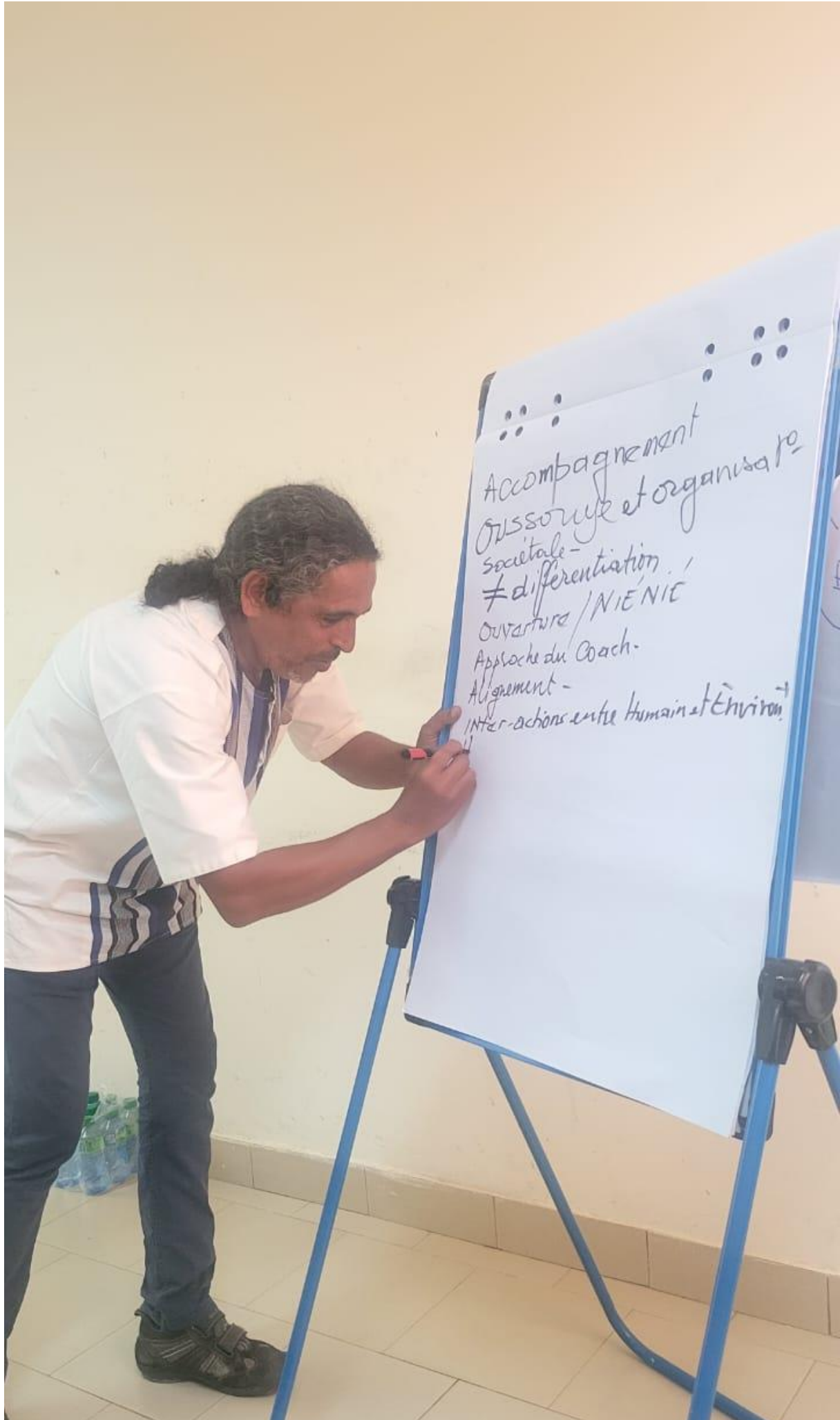
**Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et
l'engagement citoyen.**

C'est cette « médiance », ce couplage actif, qui construit des « mondes » (des milieux) et des « mondanités » (différents rapports au monde). Prendre en compte le mouvement, la valeur (et donc le sens) que les humains accordent au monde qu'ils ou elles habitent, c'est se reconnecter du milieu ; c'est s'autoriser de penser le milieu. Il s'agit donc de sortir de notre PMOC : Paradigme Moderne Ontologique Classique !

Les mots-clés retenus par les participants :

- Accompagnement
- Différentiation
- Alignement
- Humilité – Humanité – Humus
- Valeurs et croyances
- Rôle des femmes à Oussouye
- Participation et partage
- Échelle du coach
- Multi culturalité
- Interactions entre humains et environnement

Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et
l'engagement citoyen.



Accompagnement
Outils et organisation sociale -
≠ différentiation
Ouverture / NIE NIE
Approche du Coach -
Alignement -
Interactions entre Humain et Environnement

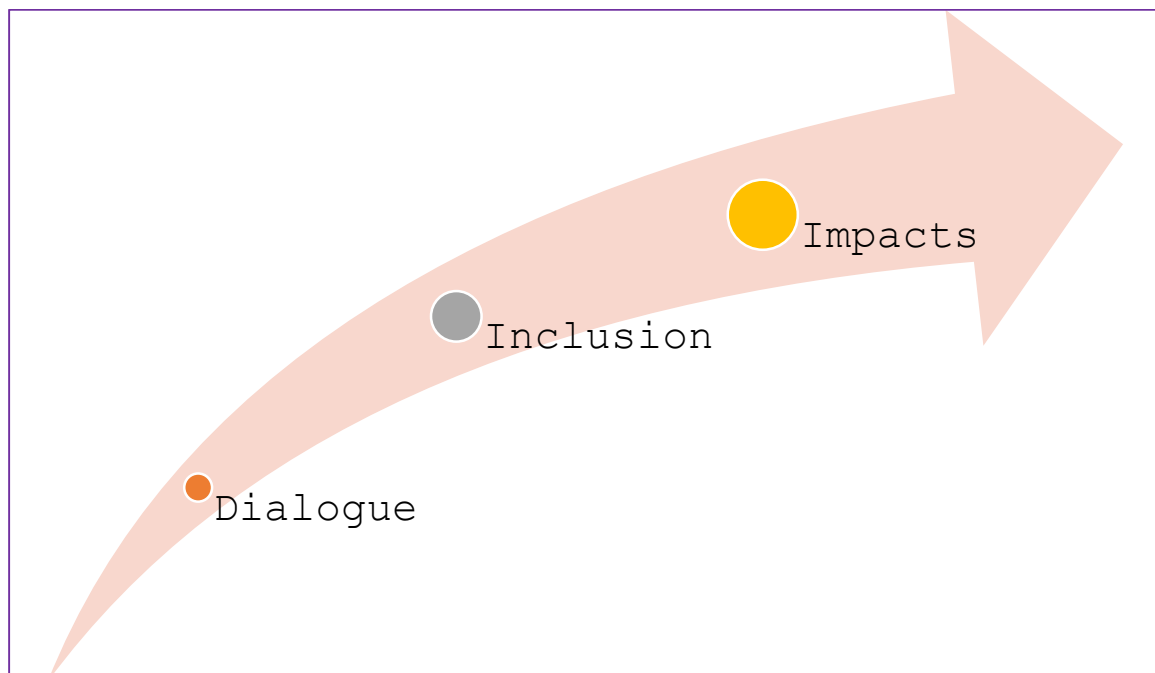
5. Communication comme levier de changement – Intervention de Babacar

Babacar Diouf a présenté la communication comme un outil stratégique pour :

- Accompagner le changement
- Communiquer efficacement avec tous les acteurs
- Utiliser le digital et l'IA pour contrer la déshumanisation
- Capitaliser et valoriser les initiatives locales



Son **Message clé** est : Communiquer, c'est coconstruire, écouter, adapter, valoriser.



6. Rencontre avec le Roi de Kalobone

La rencontre avec le roi de Calobone fut un moment fort, empreint de solennité et de sagesse. Figure emblématique de la gouvernance traditionnelle diola, le roi incarne un rôle central dans la médiation sociale et la préservation des valeurs ancestrales. À travers ses paroles et ses gestes, il a révélé comment la culture diola, profondément enracinée dans le respect du vivant, constitue un véritable rempart contre la dégradation de l'environnement.

Dans cette société où les rites et les règles sociales ne sont pas de simples coutumes, mais des piliers de l'équilibre écologique, le roi agit comme un régulateur spirituel. Les cérémonies rituelles, les interdits liés à la nature, et les pratiques communautaires sont autant de mécanismes qui assurent la protection des forêts, des cours d'eau et des espèces locales. La spiritualité diola, loin d'être dissociée du quotidien, irrigue chaque décision collective, chaque geste envers la terre.

Ce moment d'échange avec le roi de Calobone a permis de mieux comprendre comment les savoirs traditionnels peuvent dialoguer avec les enjeux contemporains de durabilité. Il a rappelé que la sauvegarde de l'environnement ne saurait se faire sans une reconnaissance profonde des cultures locales et de leurs systèmes de gouvernance.

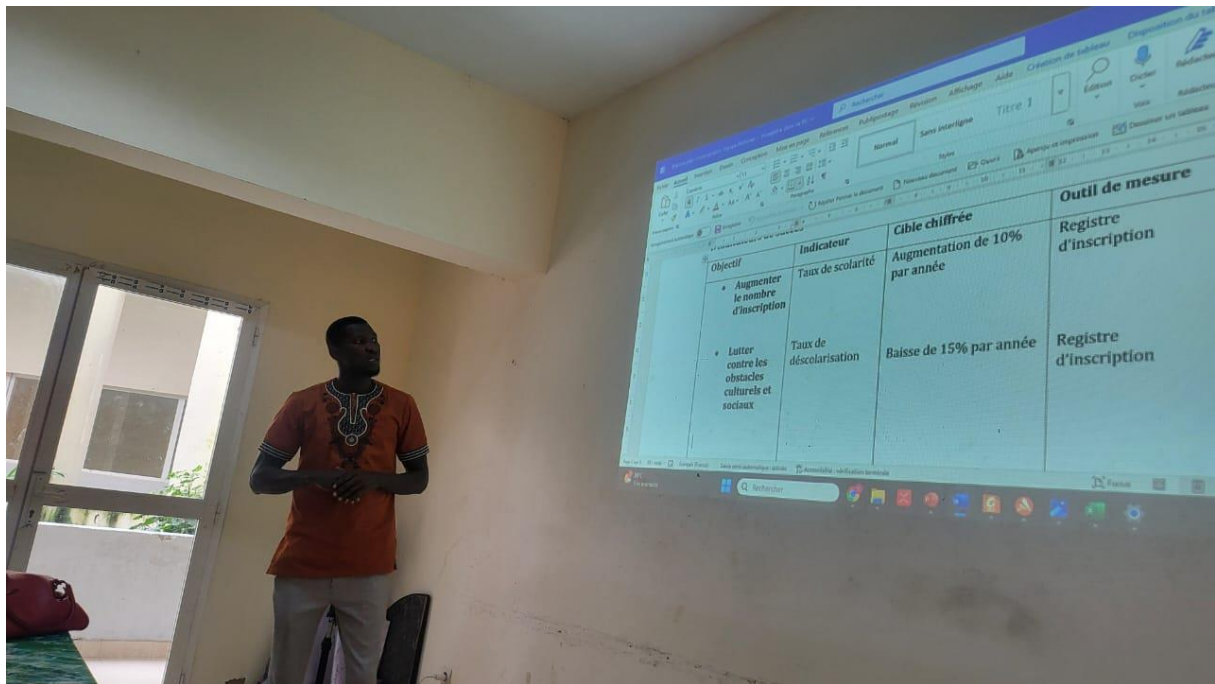


Deuxième jour

7. Exercice de communication :

Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et l'engagement citoyen.

Un exercice pratique en petit groupe, a été proposé par Babacar Diouf, pour travailler à l'élaboration de projets de communication sur les initiatives de enda, au moyen de la grille jointe en annexe.



8. Déterminer son style de management / leadership

Les participants ont été invités à explorer leur style de management et de leadership, partir de la grille de Hersey Blanchard insérée à l'annexe 2.

Chacun a pu se situer et le partage a permis un large débat sur les postures de leadership.



| NOM | S1 | S2 | S3 | S4 |
|-----------|----|----|----|----|
| BABICAR | 1 | 6 | 5 | 0 |
| KOBAK | 1 | 6 | 5 | 0 |
| SHAIKA | 1 | 6 | 5 | 0 |
| EDOUARD | 4 | 6 | 5 | 0 |
| DIENABABA | 4 | 6 | 5 | 0 |
| SABE | 3 | 6 | 5 | 0 |
| BALDE | 3 | 6 | 5 | 0 |
| SERGE | 4 | 6 | 5 | 0 |
| MOHAMED | 4 | 6 | 5 | 0 |
| ROSINE | 2 | 6 | 5 | 0 |
| OMER | 1 | 6 | 5 | 0 |
| DITOTE | 3 | 6 | 5 | 0 |
| GUISSE | 3 | 6 | 5 | 0 |
| YMA | 2 | 6 | 5 | 0 |
| SOUARE | 3 | 6 | 5 | 0 |

9. Feed-back sur la visite au roi de Calobone

La rencontre avec le roi Koudiossobo Diatta, souverain de Calobone, a été un moment fort pour le groupe. Elle a permis de découvrir une autorité traditionnelle engagée, à la fois ancrée dans les valeurs ancestrales Diola et ouverte aux enjeux contemporains.

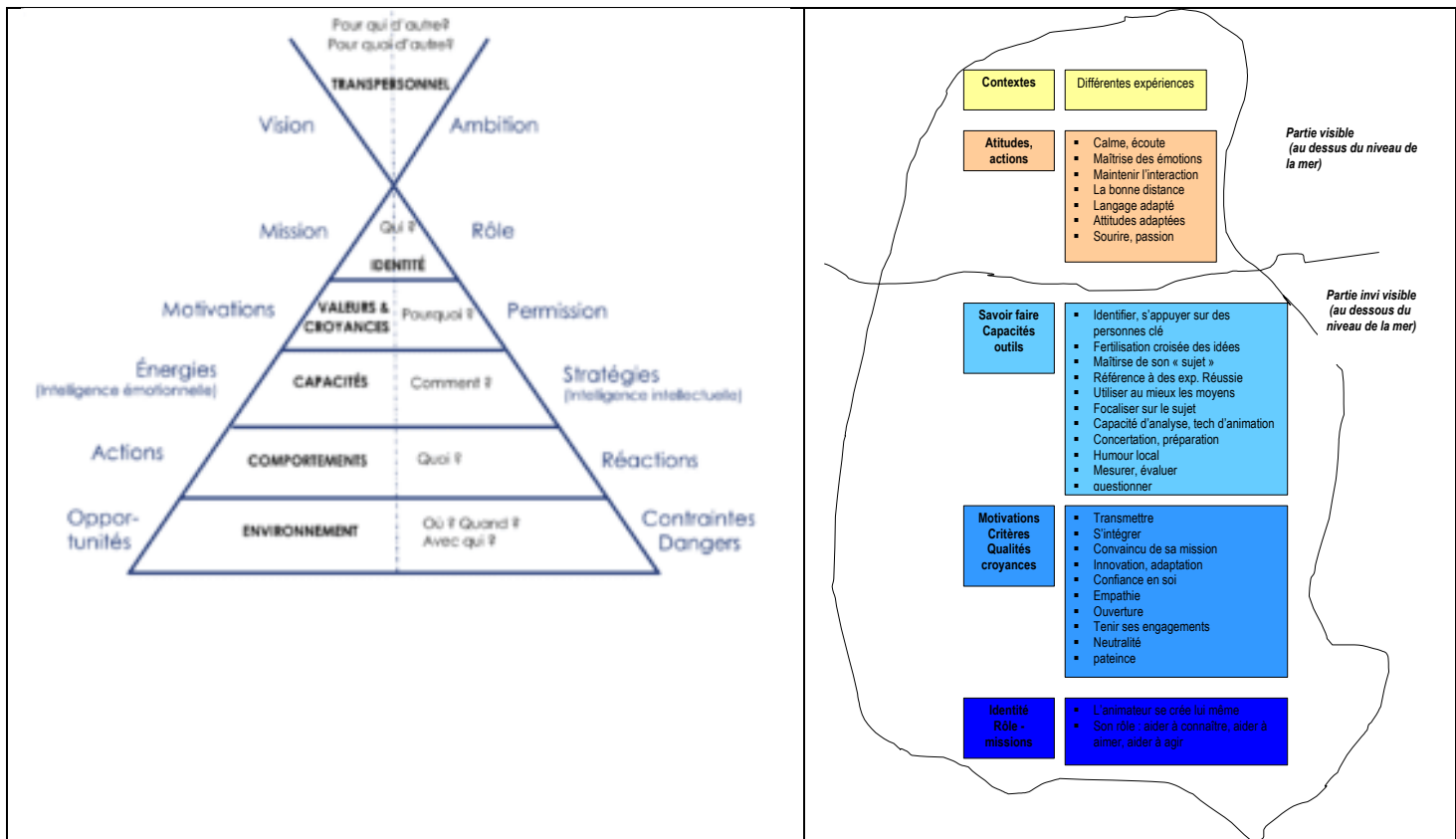
Éléments marquants :

- **Un roi de terrain** : Ancien instituteur et journaliste, il connaît les défis de sa communauté. Il agit avec pragmatisme, reste attentif aux besoins actuels notamment ceux des jeunes tout en préservant les fondements culturels et spirituels.
- **Priorité à l'éducation** : Il mise sur la formation des jeunes comme levier de développement et de transmission des savoirs.
- **Gouvernance collective** : Les décisions sont prises avec les conseillers, dans une logique de concertation et de respect des équilibres sociaux.
- **Succession non héréditaire** : Le fils d'un roi ne peut lui succéder. Le choix du souverain repose sur les signes interprétés par les anciens.
- **Cour royale stable** : Le palais conserve sa structure traditionnelle. Le roi actuel est le 18^e officiellement reconnu, bien que l'histoire en ait connu davantage.
- **Spiritualité et écologie** : Les interdits coutumiers (*gniey gniey*) protègent l'environnement. Ils régulent les comportements et assurent l'harmonie entre l'homme, la nature et les esprits.

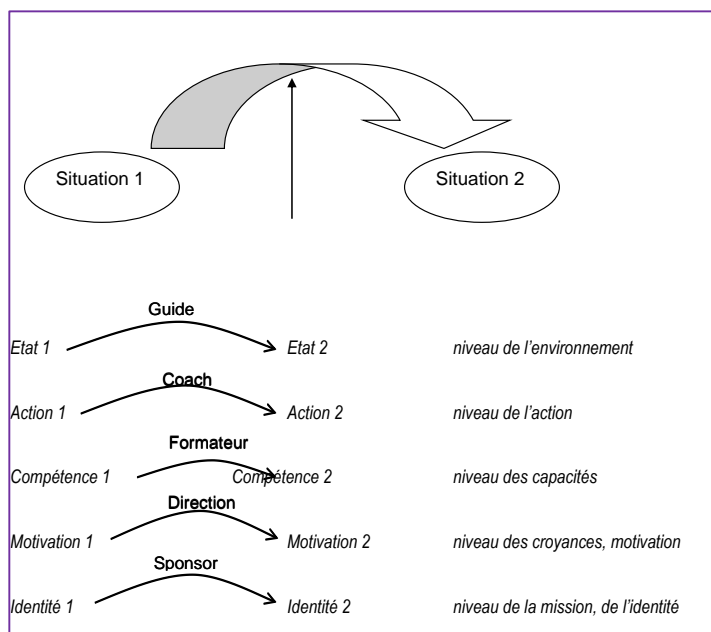
10. Approfondissement des niveaux logiques de la pensée et du changement

Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et l'engagement citoyen.

Cette séquence a permis d'approfondir les réflexions et échanges du premier jour, d'une part en revenant sur les schémas et leurs significations en termes de coaching et d'accompagnement du changement, d'autre part en termes de type d'accompagnement selon le niveau concerné. Une démonstration pratique a eu lieu.



Types d'accompagnement :



Enfin, l'utilisation de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) a été soulignée, pour renforcer les capacités d'écoute et d'adaptation.

11. Les synergies et partenariats : conditions du changement social

- **Témoignage** : Omer Dhédiou sur la synergie des initiatives de l'aire maritime protégée
- **Témoignage** : Gilles Cressan, Echos Communication sur le dialogue territorial et la concertation des acteurs
- **Synthèse** : M. Edouart Lambal, conseiller technique du Président du Conseil Départemental d'Oussouye, ancien maire d'Oussouye

Les trois enseignements mis en avant par les participants :

- L'importance et l'intérêt de faire un pas de côté par rapport aux engagements contractuels et aux bailleurs de fond, pour développer des convergences, et des mutualisations
- Le dialogue individu / collectif
- Changer de lucarne d'observation de nos interrelations

12. Rencontre avec M. Bénédicte Lambal

M. Bénédicte Lambal, chef des fétiches, ancien maire d'Oussouye (12 ans de mandat) et ancien directeur de cabinet ministériel, incarne un engagement citoyen fondé sur la valorisation des savoirs traditionnels et la défense du territoire.



Enseignements clés :

- Le royaume d'Oussouye repose sur des liens historiques et culturels qui dépassent les frontières administratives, s'étendant symboliquement jusqu'en Guinée.
- Le bois sacré est un espace de transmission de connaissances, de régulation sociale, de spiritualité et de préservation écologique.
- Les fétiches assurent l'ordre et l'harmonie entre les hommes, les ancêtres et la nature.
- Les femmes occupent une place centrale dans la société diola, notamment dans les processus de médiation et de mobilisation communautaire.
- Il appelle à une meilleure articulation entre institutions modernes et structures traditionnelles, pour une gouvernance locale plus inclusive.

Cette rencontre illustre comment les acteurs enracinés dans leur territoire peuvent devenir des **ferments de changement**, en mobilisant les ressources culturelles, spirituelles et citoyennes pour répondre aux défis contemporains.



Troisième jour : visite de terrain

13. Visite du musée de Diembering :

La visite de l'éco-musée Sangawatt, guidée par **Karfa**, conservateur et acteur engagé, a permis une immersion dans les réalités sociales, culturelles et spirituelles de la communauté diola de Diembering. À travers les objets, les récits et les espaces présentés, Karfa a transmis avec clarté et passion les fondements du mode de vie diola.



Le musée valorise :

- Les savoirs traditionnels liés à l'agriculture, à la pêche, aux rites et à l'organisation communautaire.
- Le rôle des fétiches et des lieux sacrés dans la régulation sociale et la spiritualité.
- L'importance du respect des contacts, des alliances et des amitiés, piliers de la cohésion intercommunautaire.
- La transmission intergénérationnelle comme levier de préservation identitaire et de mobilisation citoyenne.

Cette visite illustre comment les espaces de mémoire et de valorisation culturelle peuvent devenir des outils d'action citoyenne. L'éco-musée apparaît ainsi comme un lieu stratégique de recherche action, favorisant la mobilisation des savoirs locaux au service du développement durable et du changement social.



14. Clôture du séminaire :

- **Exposé de synthèse finale** : introduction à la recherche-action comme méthode de transformation sociale
- **Feed-back** des travaux
- **Clôture par M. Edouard Lambal**, représentant le président du Conseil départemental d'Oussouye



Conclusion

En conclusion de ce rapport, il nous semble essentiel de revenir sur les hypothèses fondatrices du séminaire :

1. Les projets portés par enda graf sahel sont des situations de recherche où chaque acteur, bénéficiaire ou accompagnateur, devient co-chercheur, contribuant à diagnostiquer et à coconstruire des solutions adaptées.
2. Les formations et diplômes ne garantissent pas l'autonomie politique. Le système de développement dominant tend à perpétuer l'assistanat et les rentes, plutôt qu'à favoriser l'émancipation des sociétés locales.
3. Le changement passe par des dynamiques de recherches actions transformatives, initiées et conduites par les acteurs eux-mêmes, avec des accompagnateurs sensibles et situés.

Ces hypothèses nous ont guidés dans le choix du territoire d'Oussouye, riche en particularismes culturels, spirituels et agroécologiques. Le déroulement de l'atelier, mêlant apports, mises en situation et rencontres, a permis à chaque participant de prendre du recul, de capitaliser les apprentissages, et de s'engager dans une posture d'éveil.

**Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et
l'engagement citoyen.**

Ce séminaire a donc été un moment de prise de conscience collective, d'approfondissement des schémas d'apprentissage et de valorisation des dynamiques locales. Il a renforcé les capacités à écouter, à se distancier, à communiquer et à accompagner durablement les transformations territoriales.

Annexe 1 : grille d'élaboration de projet de communication

Initiative locale choisie : [Nom de l'initiative]

1. Publics cibles

| Public | Description | Besoins/Attentes |
|---------------|--------------------|-------------------------|
| | | |

2. Canaux de communication

| Canal | Justification | Fréquence/Calendrier |
|--------------|----------------------|-----------------------------|
| | | |

3. Messages clés

| Public cible | Message principal | Ton/Style |
|---------------------|--------------------------|------------------|
| | | |

4. Indicateurs de succès

| Objectif | Indicateur | Cible chiffrée | Outil de mesure |
|-----------------|-------------------|-----------------------|------------------------|
| | | | |

**Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et
l'engagement citoyen.**

5. Budget et ressources

| Poste | Coût estimé | Responsable |
|--------------|--------------------|--------------------|
| | | |

6. Calendrier

| Action | Date | Responsable |
|---------------|-------------|--------------------|
| | | |

Annexe 2 : AUTO-DIAGNOSTIC DU MANAGER

D'après Hersey et Blanchard

Cet exercice permet de découvrir **votre style dominant** (votre tendance spontanée) et **votre souplesse d'adaptation** à chaque situation. Il comporte 12 situations de la vie professionnelle. Peu importe la fonction des personnages : administratifs, commerciaux ou gens de production. Imaginez que vous êtes le chef, le manager, le leader, et qu'il s'agit de vos propres collaborateurs, dans le contexte professionnel qui est le vôtre.

- Identifier la situation
 - Prenez une décision. Faites un choix parmi les 4 comportements possibles qui vous sont proposés (entourer celui qui vous semble le mieux adapté à la situation présente).
- 1. Vous avez l'intention de faire des changements dans la structure de votre service. Des membres de votre équipe ont fait des suggestions à propos de ces changements ; d'ailleurs, jusqu'ici ils ont montré leur capacité d'adaptation dans le travail journalier. Que faire ?**
 - A. Définir les changements et les contrôler vous-même ?
 - B. Demander l'adhésion de l'équipe et laisser vos collaborateurs organiser la mise en application ?
 - C. Accepter les changements proposés, mais maintenir le contrôle de la mise en application ?
 - D. Eviter la confrontation ; ne rien changer ?
 - 2. La performance de votre équipe est bonne, ainsi que les relations interpersonnelles. Mais, nouveau à ce poste, vous doutez de votre capacité à diriger des collaborateurs de ce niveau.**
 - A. Les laisser tranquilles ?
 - B. Discuter la situation avec eux et introduire alors les changements nécessaires ?
 - C. Les amener peu à peu à travailler d'une façon précise, qui est la vôtre ?
 - D. Eviter que les relations hiérarchiques ne se dégradent en étant trop directif ?
 - 3. Une restructuration doit avoir lieu dans votre service. Vos collaborateurs sont compétents ; ils se sont toujours montrés à la hauteur de la tâche dans le passé. De plus, ils admettent les raisons de cette restructuration des tâches.**
 - A. Proposer à l'équipe une certaine participation dans la mise en œuvre de ces changements, mais ne pas exercer trop de pression sur eux ?
 - B. Faire savoir les changements décidés et les mettre en œuvre vous-même, en contrôlant soigneusement les résultats ?
 - C. Permettre à l'équipe de déterminer ses propres modes de travail ?
 - D. Accepter leurs recommandations, mais diriger les opérations ?
 - 4. Les résultats de votre équipe ont baissé récemment. Atteindre les objectifs ne semble pas les concerner. Il faut continuellement leur rappeler les délais à tenir. Déjà, une fois dans le passé, redéfinir les rôles a permis d'améliorer la situation.**
 - A. les laisser définir leur propre programme ?

**Séminaire d'équipe : devenir acteur de changement, par la recherche action et
l'engagement citoyen.**

- B. Ecouter leurs recommandations, mais faire en sorte que les objectifs soient atteints à tout prix ?
C. Redéfinir vous-même les objectifs et contrôler attentivement les résultats ?
D. Permettre au groupe de participer à la définition des objectifs, mais ne pas exercer de pression ?
- 5. Récemment, on vous a confié la charge d'une unité de travail qui était auparavant dirigée de façon rentable. Votre prédécesseur avait un style directif. Vous désirez maintenir la productivité, mais humaniser un peu les relations de travail.**
- A. Convaincre votre nouvelle équipe qu'elle est utile au bon fonctionnement de l'entreprise ?
B. Insister sur l'importance des délais et des objectifs à tenir ?
C. Se montrer attentif, mais sans intervenir ?
D. Proposer à vos collaborateurs de participer aux décisions, mais les contrôler afin que les objectifs soient atteints ?
- 6. On vous a confié la direction d'une commission de recherche, chargée de faire des propositions précises. Le groupe ne semble pas motivé. L'absentéisme est élevé et les réunions ont tendance à devenir des discussions de salon. Pourtant, les participants ont les compétences nécessaires pour mener à bien la tâche qu'on leur a confiée.**
- A. Laisser le groupe faire ce qui lui plaît ?
B. Accepter les explications du groupe, mais faire en sorte que les objectifs soient respectés ?
C. Redéfinir les objectifs et surveiller de près les réunions de travail ?
D. Proposer au groupe une certaine participation dans la redéfinition des objectifs, sans faire pression ?
- 7. Enfin, les résultats de votre équipe se sont améliorés. Vous avez fait votre possible pour que tous soient conscients des normes et du rôle qu'ils ont à jouer.**
- A. Engager un dialogue amical, mais continuer à s'assurer que tous sont conscients des normes et rôle qu'ils ont à jouer ?
B. Ne prendre aucune action marquée dans une direction ou dans une autre ?
C. Montrer au groupe qu'on a besoin de lui pour qu'il se sente concerné ?
D. Insister sur l'importance des délais à tenir et du travail qui doit à tout prix être réalisé ?
- 8. Aujourd'hui, votre équipe est incapable de résoudre ce problème toute seule. Normalement, elle se débrouille seule (les relations entre les gens, et les résultats, sont bons, en général).**
- A. Entraîner le groupe à résoudre le problème par de bonnes méthodes ?
B. Les laisser résoudre le problème seuls ?
C. Prendre des décisions, les remettre sur la voie ?
D. Encourager l'équipe à élucider ce problème en se montrant disponible pour une aide, si nécessaire ?
- 9. Vos collaborateurs sont, en général, capables de prendre des responsabilités, mais aujourd'hui ils ne font aucun effort, malgré votre demande.**
- A. Leur laisser une certaine participation dans la redéfinition des normes, sans exercer de pression sur eux ?
B. Redéfinir les normes, en surveiller de très près l'opération ?
C. Eviter tout affrontement, n'exercer aucune pression ?
D. Accepter les recommandations du groupe, mais insister pour que les nouvelles normes soient respectées ?

10. Vous venez d'être nommé à une nouvelle fonction. Votre prédécesseur s'occupait assez peu de son équipe qui faisait correctement son travail. Les relations entre eux sont excellentes.

- A. Amener peu à peu vos collaborateurs à travailler dans une ligne bien définie ?
- B. Leur ouvrir une certaine participation aux décisions et valoriser les initiatives utiles ?
- C. Analyser avec eux les résultats du passé et examiner la possibilité d'adopter de nouvelles méthodes ?
- D. Laisser le groupe travailler seul, selon ses habitudes ?

11. Depuis peu, il y a des difficultés internes entre vos collaborateurs. Le groupe dans le passé, a prouvé ses compétences, sans qu'il soit besoin d'intervenir.

- A. proposer une solution à vos collaborateurs, et, éventuellement de nouvelles méthodes de travail ?
- B. Les laisser résoudre leurs problèmes eux-mêmes ?
- C. Reprendre la direction en main et corriger les habitudes défailtantes ?
- D. Etre disponible pour discuter, tout en évitant de dégrader les relations entre vos collaborateurs et vous ?

12. Vous avez fait un effort de compréhension et d'ouverture vis-à-vis de votre équipe. Vos collaborateurs n'y ont pas prêté attention. La qualité de leur travail s'est considérablement dégradée.

- A. Insister sur la mise en œuvre de procédures et la nécessité de faire un travail de bonne qualité ?
- B. Rester disponible pour la discussion, mais sans insistance ?
- C. Au cours d'entretiens avec les collaborateurs, fixer des objectifs partagés ?
- D. Eviter soigneusement toute intervention ?

**AUTO- DIAGNOSTIC DU MANAGER
Feuille de résultats**

1. Votre style dominant

Chacun de nous a des tendances dominantes, résultat du caractère inné, du système de valeurs privilégié, des formations acquises, du style propre à chaque entreprise...

L'exercice précédent propose un échantillon de 12 situations, illustrant à parts égales, les 4 niveaux d'autonomie des collaborateurs impliqués . Si les quatre types de collaborateurs sont illustrés, à égalité, par leur comportement dans les situations citées, de même les quatre styles de management devraient se trouver, à égalité, dans les décisions que vous avez choisies :

- A1 (autonomie très faible) n° : 4. 6. 12 = S1 (style directif)
- A2 (autonomie faible) n° : 5. 7. 9 = S2 (style persuasif)
- A3 (autonomie modérée) n° : 1. 8. 10 = S3 (style participatif)
- A4 (autonomie forte) n° : 2. 3. 11 = S4 (style délégitif)

Le tableau ci-après vous permet d'identifier vos dominantes. Encerclez, pour chaque situation, la lettre (A, B, C, D) qui correspond à votre choix . Puis, additionnez par colonne, le nombre de lettres encadrées, et vous obtiendrez probablement des totaux différents en bas du tableau. Le poids comparatifs de ces totaux sont très révélateurs de vos comportements spontanés.

Votre style dominant

| Situations | Styles | S 1 Directif | S 2 Persuasif | S 3 Participatif | S 4 Délégitif |
|-------------|--------|-----------------|------------------|---------------------|------------------|
| 1 | | A | C | B | D |
| 2 | | C | B | D | A |
| 3 | | B | D | A | C |
| 4 | | C | B | D | A |
| 5 | | B | D | A | C |
| 6 | | C | B | D | A |
| 7 | | D | A | C | B |
| 8 | | C | A | D | B |
| 9 | | B | D | A | C |
| 10 | | A | C | B | D |
| 11 | | C | A | D | B |
| 12 | | A | C | B | D |
| Votre score | | | | | |
| Idéal | | 3 | 3 | 3 | 3 |

2. Votre adéquation à la situation

Vous pouvez aussi bien avoir un résultat exact à la grille précédente, tout en ayant une réaction inexacte en chaque circonstance. En effet, il ne suffit pas d'avoir une égale répartition des quatre styles (3-3-3-3), il convient d'avoir coché, dans chaque situation, le comportement le plus adéquat. A la rigueur, on peut considérer que tel autre comportement est acceptable et non catastrophique. Mais, dans certains cas, il est des comportements à éviter à tout prix, sous peine de graves complications à venir.