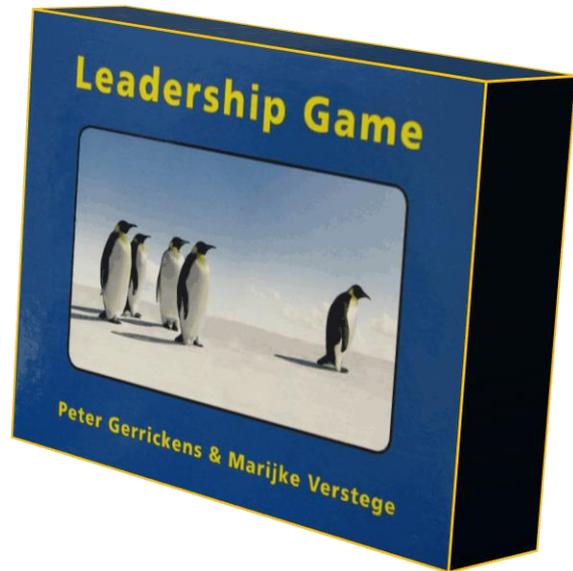


REGLES POUR JOUER AU  
**LEADERSHIP GAME**

Diriger et être dirigé est inhérent à toutes les entreprises. Bon nombre de personnes se demandent donc en quoi consiste précisément un leadership efficace. Les avis sur la question diffèrent. Des recherches montrent que les managers éprouvent souvent des difficultés à remplir leur fonction correctement et qu'un grand nombre de collaborateurs ne sont pas satisfaits de leur manager.



Le but du LEADERSHIP GAME est de réfléchir à la manière dont vous agissez dans votre rôle de manager. Cela implique que vous vous posiez certaines questions importantes telles que :

- \* Quelle vision avez-vous du leadership et comment la mettez-vous en pratique ?
- \* Votre style de leadership est-il le plus approprié à la situation actuelle ?
- \* Quelle est la vision de votre organisation à propos du leadership ?
- \* Quelles sont les attentes que vos collaborateurs ont envers vous, en tant que manager ?

Réfléchir à votre propre vision du leadership est quelque chose qu'il y a lieu de faire régulièrement. Chaque changement dans votre situation de manager vous force à réexaminer votre vision et, si nécessaire, à effectuer des ajustements. Ce jeu peut vous aider à mettre ces changements en œuvre d'une manière pratique et efficace. Il peut également vous aider à discuter beaucoup plus facilement de ce sujet avec vos collaborateurs.

Le LEADERSHIP GAME est composé de deux parties :

**1. Les aspects du leadership (75 cartes).**

Ces aspects (« le leadership, c'est... ») sont un mélange de comportements, d'attitudes et de valeurs, répartis en six thèmes. Les aspects sont exprimés du point de vue du manager. Chaque thème possède une couleur différente, chaque carte affichant une bande colorée sur son recto, afin d'identifier la catégorie à laquelle elle appartient. Les six thèmes sont :

- \* Les valeurs au service du management (exemple : traiter tout le monde de manière équitable)
- \* Les objectifs et les résultats (exemple : aider vos collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes)
- \* Management des collaborateurs (exemple : savoir ce qui intéresse vos collaborateurs)
- \* Management (exemple : donner des responsabilités à ses collaborateurs)

- \* Prise de décisions (exemple : impliquer les autres dans le processus décisionnel)
- \* Self-management (exemple : ajuster votre propre comportement)

Certains aspects peuvent être classés dans plusieurs catégories. Vous pouvez ajuster ce classement comme vous le souhaitez.

## 2. Les images (40 cartes).

Elles peuvent être utilisées pour discuter du leadership.

## MANIÈRES D'UTILISER LE JEU

Le LEADERSHIP GAME reprend tous les aspects principaux du leadership. Par conséquent, ce jeu est adapté à tous les niveaux du leadership et à une variété de situations et perspectives sur le leadership. Grâce à l'aperçu ci-dessous, vous pourrez facilement déterminer quelle version convient le mieux à une situation spécifique.

### Versions pour une utilisation individuelle :

1. Coacher des managers qui se posent des questions sur leur fonction ou qui cherchent à s'améliorer (versions 1 et 6).
2. Entretiens d'évaluation avec des managers (versions 1 et 6).
3. Coacher des collaborateurs qui éprouvent des difficultés avec la manière dont leur manager effectue son travail (versions 2 et 6).

### Versions pour les groupes et les équipes :

4. Sessions entre managers, visant à discuter de la manière dont ils accomplissent leur travail, tout en se donnant mutuellement un retour sur leurs prestations (versions 3, 3B et 6).
5. Sessions avec des futurs managers qui désirent discuter des qualités requises dans leur future fonction (versions 3A et 6).
6. Équilibrer les attentes des collaborateurs et des managers concernant le leadership dans une équipe (versions 4 et 6).
7. Donner un retour (feed-back) : le manager demande à l'un de ses collaborateurs de lui donner un retour sur ses prestations (version 5).

### Règles du jeu du LEADERSHIP GAME

1. Si vous êtes manager, nous vous recommandons d'essayer le jeu avant de l'utiliser avec vos collaborateurs ou vos collègues, afin d'avoir déjà une certaine expérience du jeu et d'anticiper les effets qui peuvent en découler. Cela vous permettra également de déterminer plus facilement si une supervision (externe) serait profitable pour tirer un meilleur parti de l'expérience.
2. Afin d'éviter tout malentendu, il est important de toujours demander aux participants d'expliquer, avec leurs propres mots, ce que signifie pour eux la description imprimée sur chaque carte.

3. Vous pouvez, si vous le souhaitez, faire varier le nombre de cartes qui peuvent être sélectionnées par les participants. Le nombre optimal de cartes dépend du temps disponible et de la quantité d'informations que vous acceptez de mettre en jeu.
4. Pour chaque situation dans laquelle le jeu est utilisé, il est recommandé d'examiner la description de chacune des cartes afin de déterminer s'il y en a qui ne conviennent pas au contexte. Mettez ces cartes de côté avant de commencer le jeu.
5. Le nombre maximum de joueurs par jeu de cartes est de six. Si vous travaillez avec un groupe plus important, nous vous recommandons de le diviser en sous-groupes. Dans ce cas, vous aurez besoin d'autres jeux de cartes. Si vous travaillez avec une équipe, vous préférerez peut-être jouer avec l'intégralité du groupe. Dans ce cas, en plus des jetons, vous pouvez utiliser des post-it sur lesquels les participants indiqueront leurs préférences (version 4).
6. Les versions du jeu qui se trouvent ci-dessous sont décrites du point de vue du joueur, sauf mention contraire.

### Version 1 « COACHER LE MANAGER »

#### Objectifs

1. Aider le manager à réfléchir aux moyens d'accomplir son travail, par exemple, à l'aide de questions.
2. Essayer de trouver des moyens pour permettre au manager d'améliorer davantage ses prestations.

#### Conditions préalables

1. Nombre de participants : 1 (+ le coach).
2. Outils nécessaires : toutes les cartes avec les descriptions du leadership (« Aspects du leadership »).
3. Durée estimée du jeu : 30 à 60 minutes.

#### Déroulement du jeu

1. Sélectionnez les cartes dont les descriptions correspondent le mieux, selon vous, à ce qui vous préoccupe actuellement dans votre vie professionnelle. Vous pouvez éventuellement décider de ne pas utiliser tous les thèmes, mais seulement celui ou ceux qui vous paraissent le(s) plus approprié(s). Dans ce cas, mettez les cartes des thèmes restants de côté.
2. Répartissez les cartes en deux rangées sur la table. Dans la première rangée, placez les descriptions du leadership que vous pensez accomplir correctement. Dans la deuxième rangée, placez les descriptions pour lesquelles vous pensez avoir besoin de vous améliorer.
3. Réfléchissez au résultat. Voici quelques pistes possibles :

- \* Quelles sont vos impressions générales ?
  - \* Y a-t-il des descriptions qui sont liées entre elles ? Si oui, regroupez-les.
  - \* Y a-t-il un élément général récurrent ? Si oui, lequel ?
  - \* Pouvez-vous établir un lien entre les cartes que vous avez choisies et vos préoccupations actuelles concernant votre vie professionnelle ?
  - \* Quels sont les sujets sur lesquels il est particulièrement important de vous concentrer actuellement ?
  - \* Que pourriez-vous faire pour améliorer un aspect spécifique ? Qu'est-ce qui pourrait constituer un frein dans ce cas ? Et qu'est-ce qui pourrait vous aider ?
  - \* Y a-t-il des aspects à propos desquels vous aimeriez recevoir un retour de vos collaborateurs ? Si oui, lesquels ? Parmi vos collaborateurs, à qui demanderiez-vous de vous donner un retour ?
  - \* Y a-t-il des points que vous accomplissez correctement et qui vous aideraient à améliorer d'autres aspects qui ne se déroulent pas aussi bien que vous le voudriez ?
  - \* (Si le manager se trouve à un niveau intermédiaire dans la hiérarchie) Y a-t-il des aspects du leadership qui ne se passent pas correctement parce que votre manager n'accomplit pas son travail comme il le devrait ? Que souhaiteriez-vous améliorer ? À quel degré pouvez-vous influencer votre manager ?
4. Quelles sont les conclusions que vous pouvez tirer ? Quels sont les points concrets que vous prévoyez de mettre en œuvre ?

### Remarques générales

1. Pour l'étape 1, vous pouvez également prendre comme point de départ un problème qui vous préoccupe et sélectionner les aspects du leadership qui sont liés de ce problème.
2. À l'étape 2, vous pouvez également vous concentrer sur des questions telles que :
  - Sur quel(s) aspect(s) souhaiteriez-vous recevoir un retour de vos collaborateurs ?
  - Sur quel(s) aspect(s) souhaiteriez-vous recevoir un retour de vos collègues managers ?
  - À quoi souhaiteriez-vous consacrer plus d'attention actuellement ?
  - Sur quel(s) aspect(s) du leadership avez-vous parfois des doutes ?
  - Que voudriez-vous être capable de mieux faire ?
  - Qu'êtes-vous capable d'accomplir ?
  - Qu'est-ce qui vous pose (parfois) des difficultés ?
  - À propos de quoi ne vous sentez-vous pas sûr de vous ?
  - Quels aspects du leadership pourraient devenir plus importants dans un avenir proche, suite à des changements qui pourraient avoir lieu au sein de l'organisation ?

Vous pouvez également choisir de poser certaines de ces questions l'une à la suite de l'autre. Pour ce faire, commencez par sélectionner ce que vous trouvez difficile et ensuite, déterminez les points à propos desquels vous souhaiteriez recevoir un retour.

3. Vous pouvez également utiliser cette version du jeu lors d'évaluations avec des managers.
4. Lorsque vous utilisez cette version de jeu avec un manager qui vient d'entrer en fonction, il peut être intéressant de préparer une présélection basée sur cette question : quels aspects

du leadership sont-ils naturels pour vous, en tant que personne, et font dès lors partie de vos points forts ? Ces aspects constituent la base d'un « style naturel de leadership » pour ce manager.

5. En tant que coach, vous pouvez également décider de déterminer quels aspects du leadership sont délaissés par le manager car il/elle ne les considère pas comme importants

## Version 2 « COACHER UN COLLABORATEUR »

### Objectif

Permettre à un collaborateur de discuter d'un problème avec son manager.

### Conditions préalables

1. Le collaborateur n'est pas satisfait de son manager.
2. Nombre de participants : 1 (+ le coach).
3. Outils nécessaires : toutes les cartes avec les descriptions du leadership (« Aspects du leadership »).
4. Durée estimée du jeu : 30 à 60 minutes.

### Déroulement du jeu

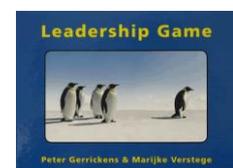
1. Expliquez au coach quels sont les aspects qui ne vous satisfont pas chez votre manager.
2. Prenez les cartes. En tenant compte de la nature du problème, déterminez s'il est utile de vous limiter à quelques thèmes du jeu ou pas. Parfois, il peut être intéressant d'effectuer une présélection sur base des aspects liés au problème. Si vous n'êtes pas sûr des aspects qui sont liés au problème, il est recommandé de travailler avec toutes les cartes.
3. Sélectionnez les cartes dont la description correspond à ce que vous attendez de votre manager. Limitez le nombre de cartes à 20, maximum. Mettez le reste des cartes de côté.
4. Répartissez les cartes en deux rangées sur la table. Dans la première rangée, placez les descriptions du leadership que, selon vous, votre manager accomplit correctement. Dans la deuxième rangée, placez les descriptions pour lesquelles vous pensez que votre manager aurait besoin de s'améliorer. Dans chaque rangée, regroupez les aspects qui sont liés. Placez les aspects que vous trouvez les plus importants en tête de chaque rangée.
5. Réfléchissez au résultat. Voici quelques pistes possibles :
  - Quelles sont vos impressions générales ?
  - Vos attentes envers votre manager sont-elles réalistes ? Discutez de vos attentes.
  - Qu'est-ce que les comportements que vous trouvez difficiles à supporter chez votre manager révèlent sur vous ? Êtes-vous aussi confronté à ce genre de difficultés avec d'autres personnes, dans d'autres situations ? Déterminez ainsi si vous réagissez selon un schéma qui vous est inhérent.



**CREARE**  
Depuydt & Partners

• Éditeur et distributeur des matériels  
pour la formation

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



- À quel degré vos attentes envers votre manager renvoient-elles à des expériences de votre enfance en rapport avec l'autorité ?
  - Quel impact ont sur vous les aspects que votre manager maîtrise correctement ?
  - Quels sont les aspects du comportement de votre manager qui vous ennuient le plus ? Et pourquoi ?
  - Y a-t-il quelque chose que vous pourriez faire pour minimiser les situations dans lesquelles votre manager fait preuve du comportement qui vous dérange ? Si oui, de quoi s'agit-il ?
  - Y a-t-il quelque chose que vous pourriez faire pour faciliter le travail du manager en règle générale ? Si oui, de quoi s'agit-il ?
6. Quelles sont les conclusions que vous pouvez tirer ? Y a-t-il des aspects dont vous souhaiteriez discuter avec votre manager ? Si oui, lesquels ? Et quel serait votre objectif ?

### Remarques générales

1. En tant que coach, vous pouvez aussi décider de commencer par demander au collaborateur de sélectionner les aspects qui ne le satisfont pas, en discuter avec lui et ensuite, lui demander de sélectionner les aspects qui le satisfont. Après cela, vous pouvez demander au collaborateur quelles conclusions il peut tirer. Bien souvent, on se concentre sur les choses qui ne vont pas comme on le souhaiterait et on finit par perdre de vue les choses positives.
2. Les collaborateurs qui ont des difficultés avec leur manager ont souvent comme point commun d'avoir vécu des expériences (négatives) en rapport avec l'autorité durant leur enfance. Vous pourrez en apprendre plus à ce sujet dans le classeur de travail du « Feedback Game » (2<sup>ème</sup> partie, *Théorie et exercices*) de Peter Gerrickens (site web : [www.CREAREpartners.com](http://www.CREAREpartners.com))

### Version 3 « INTERVISION ENTRE LES MANAGERS »

#### Objectifs

1. Discutez entre collègues de la vision que vous avez sur la mise en œuvre du leadership.
2. Échangez des suggestions sur la manière d'améliorer (davantage) vos prestations en tant que manager.

#### Conditions préalables

1. Les managers peuvent travailler au sein de la même organisation et/ou se connaître, mais cela n'est pas nécessaire. Si vous souhaitez utiliser cette version avec des managers débutants, nous vous recommandons d'utiliser la version 3A.
2. Nombre de participants : 2 à 6.
3. Outils nécessaires : toutes les cartes avec les descriptions du leadership (« Aspects du leadership ») et les jetons.
4. Durée estimée du jeu : 30 à 90 minutes.

## Déroulement du jeu

1. Déposez toutes les cartes décrivant le leadership sur la table, face visible. Vous pouvez aussi choisir de ne pas sélectionner toutes les catégories. Assurez-vous que toutes les descriptions sont visibles et que les cartes sont séparées par un espace d'au moins 1 cm.
2. Chaque joueur sélectionne maximum 8 descriptions qui représentent les aspects qu'il considère comme les plus importants dans sa vie professionnelle actuelle. Le joueur les note et indique, pour chaque aspect, s'il pense qu'il les exécute bien, en tant que manager (+) ou s'il pense qu'il pourrait faire mieux (-).
3. Chaque joueur choisit une couleur de jeton et indique les cartes qu'il choisit en plaçant un jeton de sa couleur dessus. Le joueur dépose ses jetons sur la bande colorée au milieu des cartes décrivant les aspects qu'il pense bien maîtriser. Pour les aspects qu'il voudrait améliorer, le joueur place son jeton sur le bord de la carte. Chaque joueur place également un jeton devant lui afin que les autres joueurs sachent quelle est sa couleur.
4. Les cartes sans jeton sont mises de côté. Discutez des résultats carte par carte. Commencez par les cartes qui comptabilisent le plus de jetons. L'objectif est que les participants se posent des questions entre eux, sur ce qu'ils ont choisi et, en se basant sur leurs expériences, qu'ils échangent des idées pour s'améliorer. Voici quelques pistes possibles :
  - À quel genre de situations ou d'exemples concrets pensiez-vous quand vous avez fait votre sélection ?
  - Quelles sont, pour vous et vos collaborateurs, les répercussions qui découlent des aspects que vous maîtrisez correctement en tant que manager ?
  - Qu'est-ce qui vous aide à bien maîtriser un aspect spécifique ?
  - Quelles sont, pour vous et vos collaborateurs, les répercussions qui découlent des aspects que vous maîtrisez moins bien ?
  - Avez-vous des suggestions qui pourraient aider d'autres personnes à améliorer un aspect spécifique ?
5. Une fois que toutes les cartes ont été passées en revue, partagez vos conclusions chacun à votre tour, et expliquez ce que vous comptez faire concrètement à la suite de ce qui a été dit pendant le jeu.

## Remarques générales

1. Si vous utilisez cette version du jeu avec des managers de la même organisation, il pourrait être judicieux de réfléchir à ce que les conclusions tirées à l'étape 5 peuvent révéler au sujet de l'organisation dans son ensemble. Vous pourriez alors poser cette question : est-il nécessaire d'entreprendre des actions ? Si oui, quel genre d'actions ? Si non, pourquoi pas ?
2. À l'étape 2, vous pouvez aussi choisir d'utiliser une approche pour sélectionner les cartes. Vous trouverez des exemples dans les règles de la version 1, dans les remarques liées à l'étape 2. À l'étape 3, vous placerez ensuite les jetons sur la bande colorée au milieu des cartes.

### Version 3A « LE MANAGER DÉBUTANT »

Cette version du jeu peut être utilisée avec des managers débutants au sein d'une organisation spécifique. L'objectif est alors de discuter de leur vision du leadership. Il suffit d'appliquer les adaptations suivantes à la version du jeu expliquée ci-dessus :

- À l'étape 2, chaque joueur sélectionne maximum 8 descriptions destinées aux managers débutants. Les joueurs peuvent choisir de s'autoévaluer sur ces points ou pas.
- Vous devrez peut-être faire des adaptations à l'étape 3, en fonction de ce que vous avez choisi à l'étape 2. Si vous avez choisi de ne pas vous évaluer, placez vos jetons sur la bande colorée au milieu des cartes.
- Voici les questions à vous poser à l'étape 4 :
  - Pourquoi trouvez-vous cet aspect important ?
  - Quelles sont, pour vous et vos collaborateurs, les répercussions qui découlent des aspects que vous maîtrisez correctement ?

Si vous choisissez de vous autoévaluer, vous pouvez répondre aux questions suivantes :

- À quel genre de situations ou d'exemples concrets pensiez-vous quand vous vous êtes évalué ?
- Qu'est-ce qui vous aide à bien maîtriser un aspect spécifique ?
- Quelles sont, pour vous et vos collaborateurs, les répercussions qui découlent des aspects que vous maîtrisez moins bien ?
- Avez-vous des suggestions qui pourraient aider d'autres personnes à améliorer un aspect spécifique ?

### Version 3B « DES QUESTIONS ? »

L'objectif de cette version est de créer un contexte permettant aux joueurs de se poser des questions entre eux à propos de la manière dont ils accomplissent des aspects spécifiques du leadership. Le déroulement est le suivant :

1. Effectuez une présélection de maximum 40 cartes avec des descriptions du leadership dont la réalisation est propice à la discussion. Placez ces cartes sur la table, face visible.
2. Chacun à leur tour, les joueurs choisissent une description pour laquelle ils aimeraient savoir comment les joueurs, ou un joueur en particulier (au choix), accompli(ssen)t concrètement cet aspect du leadership.
3. Chacun à leur tour, les joueurs demandent donc au(x) joueur(s) de leur choix de donner une explication à propos de la description choisie.
4. Répétez l'étape 3 jusqu'à ce que tous les joueurs aient eu leur tour. S'il s'agit d'un petit groupe, les étapes 2 et 3 peuvent être répétées plusieurs fois.
5. Quelles sont vos conclusions ?

## Version 4 « ÉQUIPES (DÉBUTANTES) ET ATTENTES »

### Objectif

Équilibrer les attentes des managers et des collaborateurs à propos du leadership.

### Conditions préalables

1. Les joueurs travaillent déjà ensemble ou ils vont commencer à travailler ensemble. Le manager souhaite discuter avec ses collaborateurs de ce qu'ils attendent de lui/d'elle en matière de leadership. Il est donc important que les collaborateurs se sentent assez libres pour s'exprimer à ce sujet en présence du manager.
2. Nombre de participants : 2 à 6.
3. Outils nécessaires : toutes les cartes avec les descriptions du leadership (« Aspects du leadership ») et les jetons.
4. Durée estimée du jeu : 30 à 60 minutes.

### Déroulement du jeu

1. Placez toutes les cartes décrivant le leadership sur la table, face visible. En tant que manager, vous pouvez décider d'effectuer une présélection si vous trouvez qu'il y a trop de cartes. Pour cela, choisissez, par exemple, des cartes qui concernent directement votre comportement de manager envers vos collaborateurs.
2. Demandez à chacun de vos collaborateurs de choisir maximum 8 descriptions qui expriment ce qu'ils attendent principalement de vous et de les noter. En tant que manager, notez également maximum 8 aspects du leadership que vous trouvez importants.
3. Chaque joueur choisit une couleur de jeton et indique ensuite les cartes qu'il choisit en plaçant un jeton de sa couleur dessus. Chaque joueur place également un jeton devant lui afin que les autres joueurs sachent quelle est sa couleur.
4. Les cartes sans jeton sont mises de côté. Discutez des résultats carte par carte. Commencez par les cartes qui comptabilisent le plus de jetons.

Voici quelques pistes possibles :

- Pourquoi considérez-vous cet aspect du leadership comme important ?
- Est-ce que cet aspect du leadership est quelque chose que vous trouvez important en tant qu'individu, est-ce qu'il est important par rapport à la situation de l'équipe, ou bien les deux ?
- Quelles sont, pour vous en tant que collaborateur, les répercussions qui découlent des aspects que votre manager maîtrise correctement ?
- Quelles sont, pour vous en tant que collaborateur, les répercussions qui découlent des aspects que votre manager maîtrise moins bien ?
- L'équipe elle-même peut-elle gérer cet aspect ? Si oui, de quelle manière ?

- L'équipe peut-elle faire quelque chose pour aider le manager à bien maîtriser cet aspect ? Si oui, de quoi s'agit-il ?
5. Une fois que toutes les cartes ont été passées en revue, discutez des conclusions qui peuvent être tirées. Y a-t-il des aspects du leadership sur lesquels le manager devrait se concentrer davantage ou moins ? Si oui, de quels aspects s'agit-il ?

### Remarques générales

1. Si cette version est jouée avec une équipe existante, il est important que le manager réfléchisse à l'avance et détermine s'il est possible que les collaborateurs aient une attitude complètement négative envers lui/elle. Dans ce cas, il pourrait être risqué d'utiliser cette version, dont le résultat pourrait être une évaluation négative du manager. Pour minimiser les effets négatifs potentiels, le manager peut choisir de mettre certains aspects sensibles de côté.
2. Des différences dans la vision du leadership peuvent apparaître en jouant à cette version. Il est donc recommandé de réfléchir objectivement à la situation au sein de l'équipe : quel style de leadership est nécessaire à l'heure actuelle (sans tenir compte des préférences du manager et des collaborateurs) ? Cette question demande beaucoup de réflexion de la part du manager et des collaborateurs.

### Version 5 « LE MANAGER DEMANDE UN RETOUR »

#### Objectif

Le manager demande un retour (feed-back) à son collaborateur.

#### Conditions préalables

1. Le manager apprécie de recevoir un retour de la part d'un collaborateur spécifique concernant la manière dont il exerce sa fonction de manager. Le collaborateur est d'accord et en état de donner un retour. Il est donc important que la relation entre le manager et le collaborateur soit bonne et ouverte.
2. Nombre de participants : 2 (le manager et le collaborateur).
3. Outils nécessaires : toutes les cartes avec les descriptions du leadership (« Aspects du leadership ») et les jetons.
4. Durée estimée du jeu : 30 à 60 minutes.

#### Déroulement du jeu

1. Le manager effectue une présélection de maximum 40 cartes, sur lesquelles portera la discussion avec le collaborateur. En effectuant cette présélection, le manager peut adapter le jeu à sa propre situation et au (niveau du) collaborateur. Il est donc possible de laisser de côté des aspects du leadership avec lesquels le collaborateur n'est pas familier.

2. Placez les cartes sélectionnées sur la table, face visible. Assurez-vous que toutes les descriptions peuvent être lues et que les cartes sont séparées par un espace d'au moins 1 cm.
3. Le manager et le collaborateur notent chacun maximum 8 aspects du leadership qu'ils considèrent comme importants à l'heure actuelle ou qui renvoient à une situation spécifique qui pose problème actuellement. Pour chacun des aspects, le collaborateur et le manager expliquent s'ils considèrent que le manager maîtrise bien cet aspect ou s'il doit s'améliorer. Si le nombre de cartes sélectionnées est considérablement inférieur aux 40 cartes de départ, le nombre d'aspects discutés devrait également être réduit.
4. Chaque joueur choisit une couleur de jeton et indique les cartes qu'il choisit en plaçant un jeton de sa couleur dessus. Chaque joueur dépose ses jetons sur la bande colorée au milieu des cartes décrivant les aspects qu'il considère que le manager maîtrise bien. Chaque joueur place également un jeton sur le bord des cartes représentant les aspects qu'il souhaite voir (légèrement) améliorés. Les cartes sans jeton sont mises de côté.
5. Discutez des résultats carte par carte. Commencez par les cartes sur lesquelles vous avez tous les deux placé un jeton. Chacun à votre tour, expliquez vos choix. Mettez les cartes de côté une fois que vous en avez discuté, afin de conserver une bonne vue d'ensemble. Voici quelques pistes possibles :
  - Quelles sont, pour le collaborateur, les répercussions qui découlent des aspects que le manager maîtrise correctement ?
  - Quelles sont, pour le collaborateur, les répercussions qui découlent des aspects que le manager pourrait mieux maîtriser ?
  - Le collaborateur a-t-il des suggestions pour le manager à propos des aspects qui pourraient être améliorés ?
  - Le manager lui-même a-t-il des suggestions à propos des aspects qui pourraient être améliorés ?
  - Le collaborateur pourrait-il faire quelque chose pour aider le manager à mieux maîtriser un aspect spécifique ? Si oui, de quoi s'agit-il ?
  - Quelles conclusions pouvez-vous tirer ? Y a-t-il des points sur lesquels le manager peut agir ? Y a-t-il des points sur lesquels le collaborateur peut agir ?

### Remarques générales

1. Il n'est pas recommandé de jouer à cette version avec plusieurs collaborateurs à la fois. Dans ce cas, le manager pourrait se mettre sur la défensive pendant la discussion sur les aspects qu'il pourrait améliorer. La conversation se terminerait ensuite sans avoir vraiment porté ses fruits.
2. Si le manager ne souhaite discuter que d'un nombre d'aspects limité, 10 par exemple, la version peut être simplifiée. Cependant, le collaborateur aura alors moins de liberté pour choisir les aspects qu'il veut aborder car le choix sera limité. Cette version se déroule comme ceci : après l'étape 1, toutes les cartes sont abordées l'une après l'autre. Le

manager et le collaborateur donnent chacun leur avis sur l'accomplissement de chaque aspect.

## Version 6 « APPLIQUER LES IMAGES »

### Objectif

Réfléchir sur la mise en œuvre du leadership en utilisant des images.

### Remarque générale

Lorsque vous utilisez ce jeu de cartes, il est très important d'avoir une question de départ spécifique et bien formulée, sur base de laquelle les joueurs sélectionnent une ou plusieurs images. Il est également important que les joueurs soient conscients que les images ne reprennent pas l'intégralité des aspects du leadership, car certains de ces aspects ne peuvent pas se traduire par une image. L'objectif recherché en travaillant avec les images n'est donc pas d'être complet, mais d'utiliser une autre approche pour initier le dialogue.

### Déroulement du jeu

Lors du coaching individuel d'un manager :

1. Pour vous, quelles sont les images qui représentent les aspects du leadership ? Le manager peut choisir autant de cartes qu'il le souhaite. Le résultat donne généralement un très bon aperçu de la fonction du manager.
2. Pour vous, quelles sont les images qui représentent les aspects importants sur lesquels vous souhaitez vous concentrer davantage à l'avenir, en tant que manager ? Le manager peut choisir autant de cartes qu'il le souhaite.

Lors du coaching individuel d'un collaborateur :

Quelles images (5 maximum) expriment le mieux ce que vous attendez de votre manager ? Vous pouvez également laisser le collaborateur choisir autant de cartes qu'il le souhaite.

Lors de sessions en groupe :

Groupe constitué de (futurs) managers : pour vous, quelle est l'essence du leadership ? Ou : que souhaiteriez-vous être capable de faire davantage ou mieux ?

Lors de sessions en équipe, où l'équipe est constituée de collaborateurs et de leur manager :

1. Question pour les collaborateurs : qu'attendez-vous de votre manager ? Sélectionnez une carte.
2. Question pour le manager : quelle est l'essence du leadership ? Ou : que souhaiteriez-vous être capable de faire davantage ou mieux ?

## POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS

Le LEADERSHIP GAME a été conçu par Peter Gerrickens et est publié par :

CREARE Depuydt & Partners

Revinzestraat 102 B-8820 Torhout Belgique

Tel.: ++ 32 (0)497 324 426

courriel: [info@CREAREpartners.com](mailto:info@CREAREpartners.com)

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

2015 © CREARE Depuydt & partners Belgique

