



# LEADERGAME

**Digital Learning**

MANUEL

# SOMMAIRE INTERACTIF

## Prérequis techniques

### Aide Pour l'Interface du Jeu Learn2Lead

- › Panneaux graphiques

### Apprendre à jouer avec Learn2Lead

- › Instruction
- › Structure générale du jeu
- › Menu principal
- › Interface du jeu
- › Assigner des tâches
- › Les actions de Leadership
- › Etat psychologique du collaborateur
- › Panneaux graphiques
- › Statistiques de gestion

## Trucs & Astuces

### Leçon 1

- › Leadership transactionnel
- › Leadership transformationnel
- › Le full range Leadership
- › La structure du groupe
- › Les rôles
- › Les normes et les valeurs
- › Les modes de communications
- › Les différences de statuts

### Leçon 2

- › Le modèle de contingence de Fiedler 1 - 2
- › Le modèle de contingence de Fiedler 2 - 2
- › 1er cas : Dynamique de face à face
- › Les éléments à prendre en compte
- › La stratégie 1 - 4

### Leçon 3

- › Leadership transformationnel
- › 2ème cas : Dynamique de face à face
- › Les éléments à prendre en compte
- › La stratégie 1 - 4

### Leçon 4

- › Leadership transformationnel
- › 3ème cas : Dynamique de face à face
- › Les éléments à prendre en compte
- › La stratégie 1 - 3

# PREREQUIS TECHNIQUES

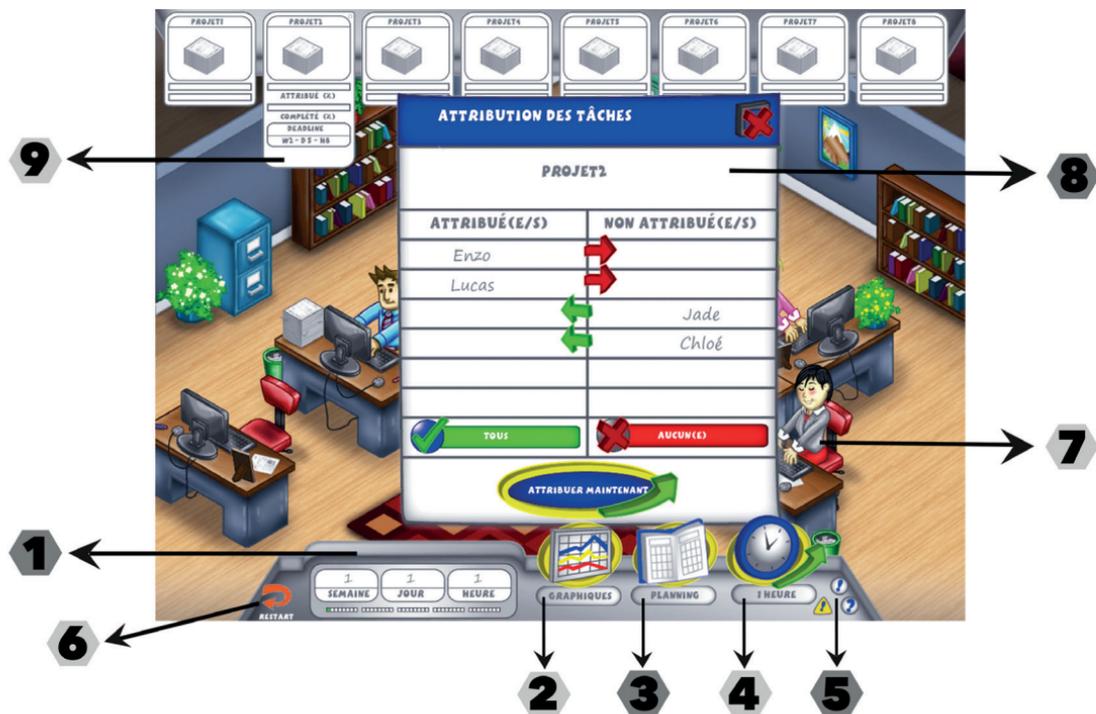


# LEARN2LEAD

Fonctionne avec la plupart des **systèmes d'exploitation** et et sous les principaux navigateurs.

- › Windows 2000/XP/Vista/7/8/8.1 et Mac OS X 10.4 **ou plus récent**.
- › Navigateurs supportés pour **Windows** : Internet Explorer, Firefox, Chrome, Safari, Opera.
- › Navigateurs supportés par **Mac OS** : Safari, Firefox, Chrome, Camino.
- › Lors de la première connexion au jeu, le site vous proposera de télécharger gratuitement **Unity Web Player**, un plug-in qui vous permettra de visualiser le contenu du jeu et donc de **jouer en ligne**. Une fois téléchargé, Unity se chargera automatiquement lors de nouvelles connexions au jeu.
- › Autoriser les pop-up pour le site du jeu.
- › Faire **CTRL F5** pour rafraichir la page internet.
- › Nous vous conseillons d'utiliser **Firefox**, car sous **Windows 7**, vous pourrez rencontrer des difficultés **pour jouer en full screen (F11) avec Internet Explorer**.

# AIDE POUR L'INTERFACE DU JEU LEARN2LEAD



1. L'indicateur de temps (indique le temps en cours), en précisant la semaine, le jour et l'heure. Au-dessous de l'indicateur de temps il y a une bande de petits carrés indiquant une période de quarante heures de travail, dans la semaine. Ils deviennent verts, lors du défilement du temps.

2. Le bouton « graphiques » fait en sorte que le panneau de graphiques apparaisse, au centre de l'écran.

3. Le bouton « programme » **disponible uniquement** à partir du **deuxième niveau**; permet au joueur d'effectuer des tâches de leadership.

4. Le bouton 1 heure - permet d'avancer, d'heure en heure, dans le jeu.

5. Le groupe de trois boutons:

> Le bouton « d'alerte » (*le triangle jaune avec le point d'exclamation*). Il apparaît quand il existe des indices que le joueur pourrait lire pour améliorer sa performance au cours du jeu.

> Le bouton « info » (*le bouton rond avec le point d'exclamation*). Il permet de relire l'introduction jusqu'au tutoriel du jeu.

> Le bouton « d'aide » (*celui avec le point d'interrogation*) permet l'accès à la page d'aide pour l'interface du jeu.

6. Le bouton « **replay** ». Le tutoriel ou le niveau en cours se relancent.

7. Le collaborateur, personnage animé. La vitesse de dactylographie est proportionnelle à la motivation du collaborateur. Le visage du personnage peut être normal ou stressé dans le cas où le niveau de stress dépasse un certain seuil.

8. Le panneau *d'information* sur le collaborateur apparaît quand on bouge avec la flèche de la souris sur l'avatar du collaborateur.

Cela montre les informations suivantes :

- > La capacité qui est le niveau de compétence.
- > Un collaborateur qualifié est capable de travailler plus que celui qui est moins qualifié.

9. **Le panneau d'information de tâche** montre le nom de la tâche.

**La charge de travail** à compléter qui est représentée **par la hauteur** du tas de papier, la quantité de travail assignée et la charge de travail complétée.

Le panneau d'information de tâche s'amplifie et montre plus d'informations, **lors du roulement avec la souris**.

Ces informations supplémentaires comprennent **la date limite** avant laquelle le travail doit être complété, **de petites icônes** représentant **les collaborateurs** auxquels cette tâche a été assignée et **l'icône de conflit** qui montre s'il y a **des conflits en cours**, parmi les collaborateurs.

**Pour obtenir plus de détails**, on peut **cliquer sur ces petites icônes**. En cliquant sur **l'icône bleue**, le nom du collaborateur apparaît.

En cliquant sur **l'icône de conflit**, on obtient la liste des collaborateurs en conflit.

En cliquant sur **l'icône de tâche**, (*le tas de papier*) **on assigne** la tâche aux membres de l'équipe.

**La charge de travail** indique comment un collaborateur travaille, en fonction de ses possibilités qui constituent sa capacité de travail.

**L'icône de personnalité** est représentée

> par une étoile

**Pour l'accomplissement de la tâche**

> par un cœur

**Pour l'affiliation**

> à l'équipe

**Et la recherche du pouvoir** par

> un éclair pour.

**La motivation :**

> Les collaborateurs motivés sont plus efficaces que ceux qui sont démotivés. La motivation augmente quand vous prenez soin de vos collaborateurs, c'est-à-dire quand vous effectuez des actions de leadership.

**Le niveau de stress :**

> Les collaborateurs stressés sont moins efficaces que ceux qui ne sont pas stressés. Les collaborateurs se stressent quand ils travaillent trop, quand les délais se rapprochent et quand ils sont en conflit avec les autres collaborateurs.

**La satisfaction :**

> c'est la manière dont on juge votre travail.

# LE PANNEAU DES GRAPHIQUES



## 1. Les graphiques de motivation et de stress :

> Chaque heure, dans la semaine, est **représentée** sur l'axe horizontal.

> L'axe vertical **indique** le niveau de stress et de motivation (de 0 à 100).

## 2. Les actions de leadership :

> Sont indiquées aussi par de **petits carrés transparents** soulignant l'heure à laquelle une tâche particulière a été réalisée.

> En cliquant **sur le carré**, on visualise les détails d'une tâche, ce qui permet au joueur de faire des **liens utiles** entre les actions de leadership et les états psychologiques des collaborateurs.

## 3. Les boutons de changement des collaborateurs :

> Les graphiques peuvent concerner **l'équipe entière** ou bien **un seul collaborateur**

> Cliquez sur les flèches gauche ou droite pour faire un choix.

## 4. Les boutons de changement des semaines :

> Les graphiques peuvent être **visualisés** pour la semaine en cours ou pour les précédentes.

> Utilisez ces boutons pour faire un choix.



**APPRENDRE À JOUER  
AVEC LEARN2LEAD**

# INTRODUCTION



Dans le jeu L2L (LEARN2LEAD) :

> Vous êtes embauché pour travailler dans une grande société. Le PDG vous a choisi pour devenir un futur leader et il a organisé, pour vous un programme de formation à suivre sur le tas, où vous allez acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour devenir un excellent leader.

> **Le jeu se joue à travers plusieurs niveaux.** Dans ces niveaux, vous dirigez des équipes dans différents départements de la société, du département des expéditions-approvisionnements jusqu'au département recherche et développement.

Vous avez deux objectifs dans ce jeu:

> Vous assurez que la société fonctionne efficacement et de façon productive.

> Vous assurez que vos collaborateurs évoluent de façon appropriée, comme indiqué par le modèle de **Full Range Leadership (FRL)** .

> **Le fonctionnement du département** au quotidien implique de faire face aux tâches à effectuer, selon des délais et des charges de travail qui vous seront précisés, en les distribuant à vos collaborateurs. Grâce à une gestion astucieuse, il est possible de compléter un nombre respectable de tâches, dans les délais indiqués.

> Cependant, **le leadership** consiste à faire plus que diriger et si vous appliquez une bonne stratégie de développement personnel à vos collaborateurs, vous obtiendrez un avantage déterminant, dans le jeu.

> Si vous prenez en compte **la charge de travail de vos collaborateurs, leur capacité, leur niveau de stress et leur personnalité**, tout en menant des actions de direction typiques comme **assigner des tâches aux joueurs**. Vous obtiendrez de meilleurs résultats, en comparaison de celui qui se contente de diriger.

> De plus, vous avez la possibilité **d'organiser des ateliers, des réunions, de faire du coaching en face à face, de vous engager dans le travail quotidien de votre équipe**.

> **D'envoyer des notes de service**, entre autres d'aider à **développer la capacité de vos collaborateurs et leur motivation**.

> Les collaborateurs les plus épanouis peuvent compléter plusieurs tâches.

> Ainsi, passer du temps sur le développement personnel de vos collaborateurs vous aide à atteindre les objectifs fixés, avec efficacité.

# STRUCTURE GÉNÉRALE DU JEU



Le jeu se joue à travers **5 niveaux** de difficulté. Au début de chaque niveau, vous vous familiarisez avec le scénario décrivant les défis proposés à ce niveau dans le message du PDG. **Chaque niveau** comprend une **présentation de quelques tutoriels courts**. Dans chaque niveau ou tutoriel vous vous familiarisez, tout d'abord :

- > Avec une description de ce niveau/tutoriel
- > Et avec les différentes théories du leadership résumées en courtes leçons consultables et téléchargeables, en cliquant sur le point d'interrogation.
- > Chaque niveau ou tutoriel se joue avec des tâches à effectuer sur une ou plusieurs semaines, dans le planning du jeu.
- > Chaque semaine est composée de 5 jours ouvrables, du lundi au vendredi.
- > Chaque jour est composé de 8 heures de travail.

Pour chaque heure de travail, vous pouvez faire un certain nombre d'activités, chacune avec une conséquence sur le comportement des collaborateurs.

L'activité la plus fondamentale est **d'assigner différentes tâches aux collaborateurs**. Plusieurs tâches peuvent être assignées aux collaborateurs.  
De plus, la même tâche peut être assignée à plusieurs collaborateurs.

Vous pouvez également mener certaines actions de **leadership** :

- > Vous pouvez récompenser ou punir les collaborateurs pour une bonne ou une mauvaise performance.
- > Organiser des ateliers pour évaluer les performances et augmenter les capacités de vos collaborateurs.
- > Des réunions où vous pouvez intervenir pour les motiver.
- > Envoyer des e-mails renforçant les idéaux et les objectifs de la société.
- > Convoquer des réunions du personnel où les employés peuvent contribuer au processus décisionnel.

*Le nombre et le type de ces actions de leadership varient selon les différents niveaux.*

Le but est de parvenir à un équilibre entre toutes ces activités afin de maximiser l'efficacité et le développement de vos collaborateurs.

Chaque fois que vous en avez besoin, vous pouvez **vous informer sur l'état psychologique des collaborateurs.**

En particulier **leur niveau de stress, de motivation et de satisfaction.**

En plus, vous pouvez contrôler certaines données concernant votre gestion :

- > La gestion de la charge de travail,
- > La gestion des capacités et de la personnalité de vos collaborateurs,
- > Votre style de leadership, la gestion des conflits.



À la fin de chaque niveau ou de chaque tutoriel, vous recevez un commentaire concernant la façon dont vous avez joué.

Quelques statistiques globales et dans le cas où vous avez échoué, certains commentaires sur la raison de votre échec.

*À la fin de chaque niveau, vous recevez un commentaire général au sujet de votre progression.*

Vous disposez de résultats consultables à tout moment ainsi que d'un classement qui vous permet de vous situer par rapport à l'ensemble des utilisateurs et d'organiser des challenges internes ou externes.

Des résultats détaillés sont accessibles en mode utilisateur et en mode formateur.

# MENU PRINCIPAL



Après s'être connecté au jeu, le joueur verra le menu principal qui se compose de **trois options**.

**A la toute première connexion** vous cliquez sur n'importe laquelle pour commencer le jeu.



## NOTA BENE

> Si vous souhaitez **changer de langue**, cliquez sur le drapeau et ensuite cliquez sur « Jouer » pour jouer. Ou sur « Classement » pour voir le classement. Unity se rechargera.

> Pour **qu'une partie soit enregistrée dans le classement**, il faut que celle-ci soit terminée. Seuls les **niveaux terminés** peuvent être rejoués dans « Jouer un niveau spécifique de jeu » mais sans pouvoir améliorer le score. Mais toutes les parties sont enregistrées ce qui vous permet de comparer vos scores.

> ***Si vous sortez du jeu sans avoir fini une partie à la prochaine connexion, vous recommencerez cette même partie.***

> Après 5 échecs d'un niveau, vous êtes *automatiquement rétrogradé au niveau inférieur.*

> Lorsqu'un niveau entier est terminé seul le *freeplay* peut être rejoué. Les niveaux tutoriaux ne sont pas accessibles mais des cours sont proposés dans un fichier annexe en cliquant *sur le point d'interrogation* dans le jeu.

> ***Si vous souhaitez rejouer les tutoriaux, il faudra recommencer le jeu et cela effacera vos scores précédents.***

> Chaque niveau peut être joué autant de fois que souhaité afin d'améliorer le score mais une fois qu'un niveau est validé et que l'on passe au niveau supérieur le score est lui aussi validé et ne pourra être amélioré que si on prend le jeu depuis le début.

## Nouvelle partie :

En appuyant sur ce bouton, le jeu commencera par le premier tutoriel du premier niveau. Cette possibilité a pour conséquence d'effacer toutes les données précédentes associées à un joueur mais elle vous permettra d'améliorer votre score global.

## Recharger la dernière partie :

Cette possibilité permet au joueur de continuer la session précédente du jeu qui a été interrompue.

En appuyant sur ce bouton, *le joueur continue à partir du dernier niveau dans lequel il jouait.*

Après le démarrage du jeu avec NOUVELLE PARTIE, le joueur doit toujours utiliser le bouton « Recharger la dernière partie » pour continuer sa carrière dans le jeu.

## Jouer un niveau spécifique de jeu :

Si vous souhaitez jouer un niveau spécifique, cliquer sur « Jouer » puis sur « Jouer un niveau spécifique de jeu ».

Il faut que le niveau entier soit terminé pour pouvoir accéder à « Jouer un niveau spécifique de jeu ».

Ce bouton permet au joueur de jouer à nouveau le niveau déjà passé.

Seuls les niveaux qui ont été passés avec succès sont activés pour rejouer (free play) mais ils ne permettent pas d'améliorer le score.

# INTERFACE DU JEU



L'image suivante, prise du cinquième niveau, montre un exemple de l'interface du jeu.

Au centre, il y a une scène de jeu représentant le bureau où vos collaborateurs travaillent.

Cela varie à travers tous les niveaux de jeu, de façon de plus en plus agréable, graphiquement, dépendant de l'avance du joueur dans sa carrière.



En bas de l'écran, il y a **Head Up Display** (HUD) avec les principaux boutons de commande. **À gauche**, l'indicateur de temps montre le temps en cours en précisant la semaine, le jour et l'heure.

**Au-dessous** de l'indicateur de temps, il y a une **bande de petits carrés** indiquant une période de quarante heures de travail, dans une semaine. Ils **deviennent verts lors du défilement du temps**. Sur la **moitié droite du HUD**, il y a **trois boutons** :

- > En cliquant sur le **bouton « graphiques »**, les diagrammes apparaissent au centre de l'écran (pour plus de renseignements sur les graphiques voir la suite de ce document).

- > Le **bouton « PLANNING »** disponible **uniquement** à partir du **deuxième niveau** permet au joueur d'effectuer des actions de leadership.

- > Le **bouton « 1 heure »** permet d'avancer le jeu d'heure en heure, à chaque click.

**Trois petits boutons, en bas**, à droite du HUD, aident l'utilisateur tout au long du jeu.

**Le bouton d'alerte, le triangle jaune avec le point d'exclamation**, apparaît quand il existe des indices que le joueur peut lire pour améliorer sa performance, au cours du jeu.

En cliquant sur ce bouton, une fenêtre apparaît avec une liste de suggestions utiles pour la situation en cours.

**Le bouton rond avec le point d'exclamation** représente la touche info.

- > Il permet de relire l'introduction jusqu'au tutoriel du jeu.

**Le bouton d'aide celui avec le point d'interrogation**,

- > permet l'accès aux pages d'aide sur l'interface du jeu et à un résumé des leçons. À l'extrême gauche du HUD il y a le bouton de replay. En appuyant sur ce bouton, le tutoriel ou le niveau en cours se relancent.

# ASSIGNER DES TÂCHES



Comme souligné précédemment, l'activité la plus fondamentale dans ce jeu est d'assigner des tâches aux collaborateurs.

## Chaque tâche dispose :

> D'un panneau d'information en haut de l'interface du jeu, montrant des informations associées à cette tâche :

- Le nom de la tâche,
- la charge de travail à compléter, cela est représenté par la hauteur du tas de papier,
- la quantité de travail assignée
- et la charge de travail complétée.

Le panneau d'information de tâche s'amplifie et montre plus d'informations lors du roulement avec la souris.

### Ces informations supplémentaires comprennent :

- > la date limite avant laquelle le travail doit être complété,
- > de petites icônes représentant les collaborateurs auxquels cette tâche a été assignée
- > et l'icône de conflit montrant s'il y a des conflits en cours, parmi les collaborateurs.

Pour obtenir plus de détails, on peut cliquer sur ces petites icônes.

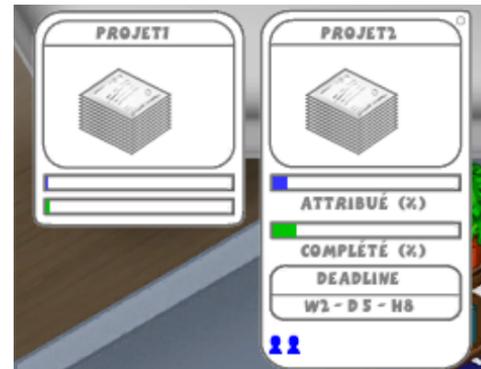
En cliquant sur l'icône bleue :

- > le nom du collaborateur apparaît.

En cliquant sur l'icône de conflit :

- > on obtient la liste des personnes en conflit.

Le panneau d'information sur la tâche en mode comprimé et en mode amplifié



En cliquant sur l'icône (**le tas de papier**), on assigne la tâche aux membres de l'équipe. Le panneau d'attribution apparaît, permettant au joueur de sélectionner les collaborateurs qui vont être concernés.

En cliquant sur le bouton "**assigner maintenant**", on procède à l'accomplissement de cette action.



Le panneau d'attribution de tâche

Quand vous assignez une tâche à un collaborateur, il est prêt à travailler sur cette tâche, pour diminuer sa charge de travail totale.

**Si d'autres collaborateurs travaillent déjà sur la même tâche, ils se partagent la charge totale de travail afin que les collaborateurs qui sont les plus capables assument plus de charge de travail et ceux qui sont les moins capables aient moins de charge de travail.**

En effet, chaque collaborateur est capable d'effectuer une certaine charge de travail, en fonction de sa capacité, de sa motivation et de son stress et au-delà de cette charge, il ne peut pas travailler.

Ainsi, les collaborateurs qui sont plus qualifiés vont, en général travailler plus que les collaborateurs qui sont moins qualifiés, à condition qu'ils ne soient pas démotivés ou stressés.

Pour chaque collaborateur :

> Il y a une barre de charge de travail (*voir l'état psychologique du collaborateur qui suit*) qui montre comment un collaborateur travaille, en fonction de ses possibilités.

**Par exemple, la barre de 100% signifie que le collaborateur travaille à sa capacité maximale.**

Quand vous **assignez une tâche à un collaborateur**, la barre d'attribution de tâche dans le panneau d'information de tâche augmente.

Cette barre montre combien de charge de travail est couverte, avec les attributions en cours.

**Si la barre est pleine, cela signifie que la charge de travail de cette tâche est entièrement distribuée et que la tâche sera probablement achevée à temps.**

**Cependant**, les conditions peuvent changer par exemple :

> **La motivation d'un collaborateur** peut diminuer et donc sa capacité de travail aussi. Par conséquent, il ne serait pas en mesure de terminer le travail à temps, et la barre d'attribution de tâche pourrait diminuer pour indiquer cela. Donc, pour terminer une tâche à temps il est nécessaire de faire en sorte que la barre soit pleine, jusqu'à la date limite.

Si certains travaux ont été effectués concernant une tâche, la barre de charge de travail de cette tâche augmentera au cours du jeu. **Une pleine barre de charge de travail indique que la tâche a été complétée.**

Quand la date limite est atteinte et que la tâche est terminée, le fond de l'icône avec l'info sur la tâche :

> devient vert sinon il devient rouge.



# L'ETAT PSYCHOLOGIQUE DU COLLABORATEUR



Chaque collaborateur a un état psychologique que vous devez contrôler attentivement, si vous voulez progresser avec succès dans le jeu.

Si vous bougez avec la flèche de la souris sur l'avatar du collaborateur, un panneau d'information contenant les informations suivantes apparaît:

- > La capacité qui est le niveau de compétence. Un collaborateur qualifié est capable de travailler plus que celui qui est moins qualifié.
- > La charge de travail comme expliqué déjà par le panneau d'information sur la tâche, cela indique comment un collaborateur travaille, en fonction de ses possibilités et de sa capacité.
- > L'icône de personnalité qui représente une tendance du collaborateur à adopter un certain comportement.

Les collaborateurs doivent être gérés en fonction de leur personnalité et d'une manière différente de ceux qui ont une autre personnalité afin d'obtenir des résultats optimaux.

## La motivation:

- > Les collaborateurs motivés sont plus efficaces, en comparaison avec ceux qui sont démotivés. La motivation augmente, quand vous prenez soin de vos collaborateurs, c'est-à-dire quand vous effectuez des actions de leadership.

## Le niveau de stress:

> Les collaborateurs stressés sont moins efficaces, en comparaison avec ceux qui ne sont pas stressés. Les collaborateurs se stressent quand ils travaillent trop, quand les délais se rapprochent et quand ils sont en conflit avec les autres collaborateurs.

## La satisfaction:

> C'est la manière dont on juge votre travail. Les collaborateurs qui sont plus motivés ont tendance à être plus satisfaits de votre gestion. Cependant, ce n'est pas toujours vrai et cela dépend de la nature de leur motivation. Par exemple, ils peuvent être motivés parce qu'ils ont peur des sanctions mais dans ce cas, ils ne sont pas satisfaits de vous.

### 1. L'accomplissement (*l'icône représentant une étoile*) :

> ces collaborateurs ont tendance à exceller dans leurs performances, ont une préoccupation constante pour faire mieux, à tout moment et pour finir les tâches qui leur sont assignées. Cela concerne la réalisation de l'excellence par un effort individuel.

### 2. L'affiliation (*l'icône représentant un cœur*) :

> ces collaborateurs se préoccupent d'établir, de maintenir et de restaurer des relations personnelles étroites avec les autres.

### 3. La puissance ou le pouvoir (*l'icône représentant un éclair*) :

> les collaborateurs se préoccupent d'acquérir un statut et d'avoir de l'influence sur les autres. Cela concerne une motivation élevée pour acquérir de la puissance ou du pouvoir qui induit un comportement très compétitif.

En bas du panneau d'information sur le collaborateur, il y a quelques petites icônes indiquant les tâches qui lui ont été assignées. En cliquant sur cette icône, le panneau d'attribution des tâches apparaîtra.



*Le visage normal et stressé du collaborateur*



*Le panneau d'information sur le collaborateur*

*Chaque collaborateur est représenté par un personnage ou avatar animé assis au bureau et tapant devant un ordinateur. Le personnage est animé et transmet des informations importantes sur l'état psychologique du collaborateur.*

**La vitesse de dactylographie est proportionnelle à la motivation du collaborateur.** Le visage du personnage peut être normal ou stressé dans le cas où le niveau de stress dépasse un seuil trop important.

# LE PANNEAU DE GRAPHIQUE

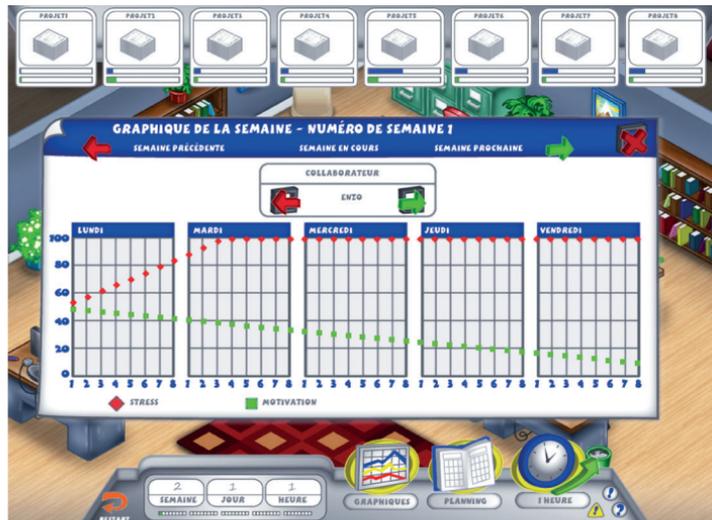


Les niveaux de motivation et de stress peuvent être contrôlés par des graphiques spécifiques qui sont activés en appuyant sur le bouton « graphiques ».

> Chaque heure dans la semaine est représentée sur l'axe horizontal.

> L'axe vertical indique le niveau de stress et de motivation (de 0 à 100).

Les actions de leadership sont, aussi, indiquées par de petits carrés transparents soulignant l'heure à laquelle une tâche particulière a été réalisée.



En cliquant sur le carré, on visualise les détails d'une tâche ce qui permet au joueur de faire des liens utiles entre les actions de leadership et les états internes des collaborateurs.

Les graphiques peuvent être demandés pour l'équipe tout entière ou bien pour un ou certains collaborateurs et peuvent être visualisés pour la semaine en cours ou les semaines précédentes.

# LES STATISTIQUES DE GESTION



Pendant le jeu, de nombreux aspects importants de votre style de gestion sont utilisés. À la fin de chaque niveau ou de tutoriel, un résumé de ces aspects est présenté sous forme de nombres et de points. Certaines des informations ou toutes les informations suivantes s'affichent, en fonction du niveau de jeu.

## **La gestion de la charge de travail:**

- > Montre comment vos collaborateurs étaient occupés à faire leur travail.
- > Une valeur de 100%, par exemple, signifie que les collaborateurs ont travaillé à leur capacité maximale. Ce n'est pas toujours bien, étant donné que le stress peut augmenter, dans ce cas.

## **Le stress :**

- > Le niveau de stress du collaborateur.

## **La motivation :**

- > Le niveau de motivation du collaborateur.

## **Le style de leadership:**

> Le style utilisé dans la gestion de vos collaborateurs, en effectuant des actions de leadership: transformationnel, transactionnel ou mixte.

## **La gestion de capacité :**

> Montre comment vous avez pris en compte la capacité des collaborateurs, en effectuant des actions de leadership.

> Une valeur de 100% correspond à une gestion parfaite.

## **La gestion de personnalité:**

> Montre comment vous avez pris en compte la personnalité des collaborateurs, en effectuant des tâches de leadership.

> Une valeur de 100% correspond à une gestion parfaite.

## **La gestion des conflits:**

> Montre comment vous avez pris en compte la personnalité des collaborateurs, pour éviter les conflits dans l'équipe, en assignant des tâches.

> Une valeur de 100% correspond à une gestion parfaite.

TRUCS & ASTUCES DU  
JEU LEARN2LEAD

Lisez consciencieusement la description de chaque niveau et les résumés sur le leadership pour connaître les objectifs à atteindre et les actions de leadership à effectuer, afin de passer un niveau.

**A chaque niveau**, vérifiez bien les projets donnés, la masse de temps et d'employés nécessaires ainsi que la deadline de chaque projet.

**Avant de distribuer le travail à vos employés, il est important de les connaître :**

> Analyser leurs capacités et leur personnalité, afin de rendre le groupe le plus efficace possible.

Le tableau des actions de leadership est à suivre de près car il peut améliorer, temporairement, l'efficacité de l'équipe.

**Ces actions ont différents effets sur les employés, selon leur personnalité** et il vous faudra donc trouver la meilleure action pour chacun d'eux, de manière individuelle.

**Faites attention à l'expression du visage de vos collaborateurs**, elle laisse transparaître leur état psychologique comme leur niveau de stress.

**Dans un niveau**, chaque action est irréversible et la situation peut changer à tout moment. Il vous faudra donc bien réfléchir et observer, minutieusement, avant de cliquer, pour avancer d'une heure.

***Faites attention au point d'exclamation jaune en bas à droite, il rappelle les problèmes de la partie en cours, au moment où vous jouez.***

Même si dans la vie courante, personne n'est amené à répéter autant de fois ces actions de leadership, il est important de le faire dans le jeu, afin d'intégrer, au mieux, les bonnes attitudes du leader.

# LEÇON 1

# LE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL



Dans sa forme la plus constructive, le **leadership transactionnel est complété en travaillant avec les individus et/ou des groupes**, mettant en place et définissant des accords ou des contrats pour atteindre des objectifs professionnels spécifiques, **révélant des capacités/compétences individuelles**, et **précisant la rémunération et les récompenses** auxquelles on peut s'attendre, si on réussit à accomplir avec succès les tâches fixées.

**Dans sa forme corrective,**

> il se concentre, activement, sur l'élaboration de normes

**Dans sa forme passive,**

> il consiste à attendre des erreurs, avant d'agir

**Dans sa forme active,**

> il surveille, étroitement, l'apparition d'erreurs

**Les leaders transactionnels** établissent une relation avec les adeptes ou suiveurs dans laquelle échanger une chose pour une autre est le mode fondamental de l'interaction. En d'autres termes :

> **le leadership transactionnel porte sur une relation d'échange entre les leaders et les adeptes**, de telle sorte que les adeptes reçoivent un salaire ou du prestige pour satisfaire aux souhaits d'un leader.

C'est pourquoi plus en détail, le **leadership transactionnel comprend ces deux dimensions:**

- > Une récompense contingente
- > Et une gestion par exception.

# LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL



**Les leaders charismatiques** sont très expressifs et émotionnellement intéressants, Ils sont confiants, déterminés, actifs et énergiques (Bass, 2008).

**Contrairement aux leaders transactionnels**, les leaders transformationnels motivent les adeptes pour aller au-delà de leurs propres intérêts pour le bien du groupe.

Contrairement au leader transactionnel, **le leader transformationnel provoque ou transforme des besoins qui pouvaient être latents** (Bass 1985).

**Avec le leadership transformationnel**, des échanges transactionnels ont également lieu, mais les aspirations plus profondes sont prises en considération car elles sont nécessaires au développement de la personnalité de l'adepte.

**Les leaders transformationnels motivent les adeptes pour :**

- > atteindre une performance au-delà des attentes en transformant les attitudes,
- > les croyances et les valeurs des adeptes plutôt qu'en trouvant un simple accord.

**C'est pourquoi, le leadership transformationnel est représenté par quatre facteurs** (Bass, 1985):

- Une influence idéalisée-charismatique
- Une motivation inspirante
- Une stimulation intellectuelle
- Une considération individuelle

# LE FULL RANGE LEADERSHIP



Le modèle de **Full Range Leadership** (FRL) comprend à la fois :

- > les dimensions transactionnelles
- > et charismatiques/transformationnelles,
- > en plus du comportement de laisser-faire (non leadership)

Dans **le modèle FRL** :

- > Il est fondamental que chaque leader utilise chaque style dans une certaine

# LA STRUCTURE DU GROUPE



Il est, également, utile d'examiner la structure du groupe qui représente un ensemble d'éléments grâce auxquels tout groupe peut être décrit.

**Selon Jex (2002), les éléments les plus importants de la structure du groupe sont:**

- > les rôles
- > les normes
- > les valeurs
- > les modes de communication
- > les différences de statut



Les rôles représentent **des modes de comportement prescrits** qui sont propres à un individu particulier ou à la position de cet individu au sein du groupe. Comme élément de structure du groupe, les rôles sont tout à fait pertinents. Quand les groupes se forment pour la première fois, il y a beaucoup d'incertitude et d'ambiguïté entourant ce que les membres du groupe devraient faire. Au cours du temps, les rôles des membres du groupe sont définis par le processus de différenciation des rôles.

## **Comportements associés à la tâche qu'un rôle peut inclure :**

- > Une clarification des tâches requises
- > Un coaching lié à la réalisation des tâches
- > Une assistance aux membres du groupe
- > Une assurance de la concentration du groupe sur la tâche à accomplir

# LES NORMES ET LES VALEURS



## **Les normes :**

> sont tout simplement des standards explicites ou implicites qui contrôlent le comportement.

**Selon Hackman (1992)**, les groupes adoptent des normes principalement pour augmenter la prévisibilité du comportement des membres du groupe et pour assurer le bon fonctionnement dans le groupe.

De façon générale, les groupes adoptent des normes uniquement pour les comportements qui sont considérés importants pour le fonctionnement du groupe.

## **Les valeurs :**

> représentent des choses ou des idées que le groupe considère comme importantes.

Quand de nouveaux membres sont socialisés dans un quelconque corps collectif, les valeurs de ce corps collectif sont communiquées soit explicitement soit implicitement.

Indépendamment de savoir si le groupe communique ses valeurs, de nouveaux membres doivent les accepter pour faire partie du groupe.

# LES MODES DE COMMUNICATION



Une autre façon dont les des groupes peuvent être décrits **sont les caractéristiques que les membres du groupe utilisent pour communiquer les uns avec les autres :**

- > Quand un réseau de communication centralisé est adopté dans un groupe, la communication tend à couler d'une seule source à tous les membres du groupe.
- > En contraste direct avec les réseaux de communication centralisés, dans un réseau décentralisé, la communication circule librement à l'intérieur du groupe.

# LES DIFFÉRENCES DE STATUTS



Au fur et à mesure que les groupes se développent, il y a des différences de statut entre les différents membres du groupe.

**Les raisons qui expliquent ces différences de statut sont classées en deux catégories générales:**

- > Les caractéristiques de statut diffusé
- > Les caractéristiques de statut liées aux tâches

**Les caractéristiques de statut diffusé** sont :

> celles qui ne sont pas directement liées à la tâche que le groupe est en train d'effectuer mais qui sont perçues comme les bases légitimes sur lesquelles on attribue le statut.

**Les groupes** peuvent aussi **attribuer un statut** en fonction de la contribution de chacun aux tâches que le groupe est en train d'effectuer.

Comme on peut s'y attendre, une personne qui a beaucoup contribué aux tâches ou qui est capable de le faire dans l'avenir, se voit **généralement attribué un statut plus élevé par rapport aux membres du groupe dont les contributions sont plus limitées.**

# LEÇON 2

# LE MODÈLE DE CONTINGENCE DE FIEDLER 1/2



**Pour Fielder (1967, 1978), le succès d'un leader dépend de l'interaction entre :**

- > les caractéristiques de la situation
- > les caractéristiques du leader

**Selon Fiedler, la favorabilité de la situation dépend de trois facteurs:**

> Les relations leader-membre reflètent une situation dans laquelle un leader s'entend bien avec ses subordonnés.

**De manière générale, les situations sont les suivantes :**

- > **Plus favorables** pour les leaders, quand ils s'entendent bien avec les subordonnés.
- > **Moins favorables** si les relations leader-membre sont pauvres.

# LE MODÈLE DE CONTINGENCE DE FIEDLER 2/2



## La structure de tâche :

> indique si les subordonnés qui travaillent sous un leader travaillent sur une tâche qui est très simple et structurée, ou si la tâche est vague et non structurée.

> Les subordonnés peuvent trouver un manque de structure stimulant mais du point de vue d'un leader, il est plus favorable d'avoir un degré élevé de la structure que d'avoir un degré faible.

## Le troisième élément :

> déterminant la favorabilité de la situation est la position de puissance du leader, c'est-à-dire le niveau d'autorité formelle que le leader possède sur ses subordonnés.

## Un certain degré d'autorité :

> est inhérent à tous les postes de direction mais le niveau d'autorité varie, en fait, considérablement.

**Selon Fiedler**, les leaders peuvent **se distinguer** de façon fiable à ce qu'ils sont :

> "orienté vers les tâches" ou bien "orienté vers les relations".

# 1ER CAS : DYNAMIQUE DE FACE À FACE



## **Compte tenu de la situation avec :**

- > Un objectif ambitieux
- > Des tâches bien définies pour tout le monde
- > Un besoin de haut niveau d'engagement et de responsabilité
- > Des attentes élevées concernant la performance du groupe
- > Un calendrier serré

**Que faire si un membre du groupe ne fait pas face à ses obligations?**

# LES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE



Cette situation demande, à la fois une **gestion par exception** et un **leadership de soutien** commençant à partir de **l'objet de désalignement** (analyse de la situation et des comportements) afin de **souligner, de renforcer l'engagement et la responsabilité personnelle**, selon les valeurs et le but final du groupe.

**Les éléments clés à prendre en compte dans une dynamique de face à face sont:**

- > les rôles
- > les normes
- > les valeurs
- > les modes de communication
- > les différences de statut

**Analysons maintenant les éléments les plus efficaces de leadership** pour faire face à la situation



## La première phase de la stratégie est une gestion par exception

Dans le style de leadership transactionnel, la gestion par exception précise:

- > Les normes de conformité
- > Ce qui constitue une performance inefficace
- > Certains types de sanctions, pour les adeptes qui ne se conforment pas ces normes

Ce style de leadership comprend l'**observation étroite des déviations, des erreurs et puis la prise des mesures correctives le plus rapidement possible**, dès qu'elles se produisent :

- > Sous sa **forme passive**,
  - il s'agit d'attendre la production des erreurs avant d'agir.
- > Sous sa **forme active**,
  - il s'agit de l'observation étroite de l'apparition des erreurs.

Dans les deux cas :

> L'attention est orientée vers **les irrégularités, les exceptions et les déviations par rapport aux normes.**



**Pour être efficace, la solution de désalignement ne permet pas un comportement passif/d'évitement.**

C'est une autre forme de leadership de gestion par exception, **plus passif** et «réactif»:

- > Qui ne répond pas aux situations et aux problèmes de façon systématique.

**Les leaders passifs :**

> Évitent de spécifier des accords, de clarifier des attentes et de donner des objectifs et des normes qui doivent être atteints par les adeptes.

***Ce style a un effet négatif sur les résultats souhaités, face à ce qui est envisagé par le leader-manager.***

De ce point de vue, il est semblable aux styles du laisser-faire ou « **non-leadership** ».

**En conséquence**, ces deux types de comportement ont des impacts négatifs sur les adeptes et les partenaires.



**La deuxième phase de la stratégie est une clarification des buts et des objectifs selon une récompense contingente proposée.**

Cette dimension du **leadership transactionnel** comprend :

> une rémunération des adeptes pour arriver aux niveaux de performance spécifiés, en clarifiant les attentes et en offrant la reconnaissance, lorsque les objectifs sont finalement atteints.

**Cela accentue et renforce l'engagement et la responsabilité personnelle**, selon les valeurs et l'objectif final du groupe.

En outre, la clarification des buts et des objectifs assurant la reconnaissance doivent résulter de la réalisation des niveaux de performance attendus par les individus et les groupes.



## **La dernière phase de la stratégie, une fois que les choses vont mieux, est une considération croissante individualisée**

Une considération individualisée est un élément clé du leadership transformationnel:

> Bass (1985) a d'abord déclaré que la considération individualisée se produit lorsque un leader:

- À une orientation de développement envers le personnel
- Montre une attention individualisée aux adeptes
- Répond adéquatement à leurs besoins personnels

Le comportement de soutien du leader est un comportement « dirigé vers la satisfaction des besoins et des préférences de ses subordonnés, tels que l'intérêt au bien-être des subordonnés et la création d'un milieu de travail amical et psychologiquement favorable » (House, 1996).

# LEÇON 3

# LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL



## Les leaders transformationnels :

> deviennent une **source d'inspiration** pour les autres par leur engagement vis-à-vis de ceux qui travaillent avec eux, leur persévérance à accomplir une mission, leur volonté de prendre des risques et leur fort désir d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

## Les leaders transformationnels :

> **IDENTIFIENT, RENCONTRENT** et **ÉLÈVENT** les besoins de chaque partenaire par une considération individualisée.

> Ils croient dans le développement continu de l'amélioration des personnes.

## Les leaders transformationnels :

> **STIMULENT** leurs partenaires à voir le monde à partir de **nouvelles perspectives**, de **nouveaux angles**, et des sources informelles.

Ils mettent en question même les stratégies les plus efficaces pour les améliorer au fil du temps.

## Les partenaires font confiance aux leaders transformationnels pour :

> **SURMONTER** tous les obstacles en raison de leur travail acharné, leur volonté de sacrifier leur propre intérêt et leurs précédents succès.

# 2ÈME CAS : DYNAMIQUE DE GROUPE



## Compte tenu de la situation avec :

- > Un nouveau groupe constitué d'éléments de marque à diriger
- > Un nouvel objectif exigeant
- > Un besoin de degré élevé d'engagement et de responsabilité
- > Des attentes élevées concernant les performances du groupe
- > Un environnement très compétitif

**Comment gérer/organiser une dynamique de groupe, dans une réunion de départ?**

# LES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE



Cette situation exige dès le début, **une clarification des objectifs** pour renforcer l'engagement et la responsabilité personnelle des adeptes, en passant **par un partage des valeurs, de la vision et de la mission** dans le groupe pour finir avec la **définition des tâches**, des activités et des obligations.

**Les éléments clés à prendre en compte dans une dynamique de groupe sont:**

- > les rôles
- > les normes
- > les valeurs
- > les modes de communication
- > les différences de statut

**Analysons** maintenant **les éléments** les plus efficaces **de leadership** pour faire face à la situation



**La première phase de la stratégie est une gestion par exception**

**La première phase de la stratégie est :**

> Une clarification des buts et des objectifs, selon une récompense contingente proposée.

**Cette dimension de leadership transactionnel comprend :**

> Une rémunération des adeptes pour arriver aux niveaux de performance spécifiés, en clarifiant les attentes et en offrant la reconnaissance, lorsque les objectifs sont finalement atteints.

**C'est pourquoi le leadership transactionnel offre une base pour un leadership efficace mais une plus grande quantité d'efforts supplémentaires, d'efficacité et de satisfaction est possible, en augmentant le transactionnel avec le leadership transformationnel.**

**Cela accentue et renforce l'engagement et la responsabilité personnelle, selon les valeurs et l'objectif final du groupe.**

En outre, la clarification des buts et des objectifs assurant la reconnaissance *doivent résulter de la réalisation des niveaux de performance attendus par les individus et les groupes.*

# LA STRATÉGIE 2/4



**Pour être efficace, la gestion d'une dynamique de groupe, à son début, ne permet pas un comportement passif / d'évitement.**

C'est une **autre forme** de leadership de gestion par exception, **plus passif** et «réactif»: Qui ne répond pas aux situations et aux problèmes de façon systématique.

**Les leaders passifs** évitent de :

- > spécifier des accords,
- > de clarifier des attentes et
- > de donner des objectifs
- > et des normes qui doivent être atteints et respectés par les adeptes.

Ce style a un **effet négatif** sur les **résultats souhaités**, face à ce qui est envisagé par le leader-manager.

De ce point de vue, il est semblable aux styles **du laisser-faire**, ou « **non-leadership** ». En conséquence, ces deux types de comportement ont **des impacts négatifs sur les adeptes et les partenaires.**



La deuxième phase de la stratégie est un partage des valeurs, de la vision et de la mission dans le groupe par:

## Une influence idéalisée :

> Cette dimension du **leadership transformationnel** est présente lorsque les leaders sont **admirés, respectés** et **quand ont leur fait confiance**. Les adeptes s'identifient aux leaders et veulent les imiter.

> **Le leader n'a pas de crédit**, *auprès des adeptes* quand il prend ses propres besoins en considération, au-delà de ceux des adeptes.

> **Le leader partage les risques avec les adeptes** et il se conduit conformément à une éthique, à des principes et à des valeurs.

## Une motivation inspirante :

> Cette dimension du **leadership transformationnel** est présente, quand un leader a une vision claire de l'avenir envisagé, articule la façon dont il peut être atteint, **constitue un exemple à suivre** établit des **normes élevées de performance** et **montre détermination et confiance**.

**Les leaders se comportent de manière à MOTIVER** les personnes autour d'eux, en **fournissant buts et défis** pour le travail de ces adeptes et pour que l'esprit individuel et celui du groupe restent en éveil.



**La troisième et la plus récente phase de la stratégie est une définition des tâches et des activités selon une « *considération individuelle* »**

C'est une autre dimension fondamentale du leadership transformationnel.

En effet, ces leaders accordent une attention aux besoins de chaque individu concernant son accomplissement et son développement, en agissant comme un coach ou un mentor:

- > les adeptes sont accompagnés à des niveaux de potentiel de plus en plus élevés.
- > de nouvelles possibilités de formation sont créées, tout au long d'un climat favorable dans lequel se développer.

Pour résumer :

- > **le leadership transactionnel offre une base pour un leadership efficace mais une plus grande quantité d'efforts supplémentaires, d'efficacité et de satisfaction est possible en augmentant le transactionnel avec le leadership transformationnel.**

# LEÇON 4

# LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL



Dans sa forme plus constructive, **le leadership transactionnel** est atteint en :

- > travaillant avec **les individus et/ou des groupes**,
- > mettant en place et définissant des accords ou
- > des contrats pour atteindre des objectifs professionnels spécifiques,
- > révélant des capacités/compétences individuelles,
- > et précisant la rémunération et les récompenses auxquelles on peut s'attendre, si on réussit à accomplir, avec succès, les tâches fixées.

Dans sa **forme corrective**,

- > il se concentre activement sur l'élaboration de normes.

Dans sa **forme passive**,

- > il consiste à attendre des erreurs avant d'agir.

Dans sa **forme active**,

- > il surveille étroitement l'apparition d'erreurs.



**Les leaders transactionnels** établissent une relation avec les adeptes dans laquelle échanger une chose pour une autre est le mode fondamental de l'interaction.

En d'autres termes, **le leadership transactionnel** porte sur **une relation d'échange** entre **les leaders et les adeptes**, de telle sorte que les adeptes **reçoivent un salaire ou du prestige pour satisfaire aux souhaits d'un leader**.

# 3ÈME CAS : LA DYNAMIQUE DE «PEER TO PEER»



## **Compte tenu de la situation avec :**

- > Une tâche précise sous l'accord "peer to peer"
- > Un besoin de responsabilité
- > Des attentes définies sur la performance des membres du groupe

**Que faire si un membre du groupe ne fait pas face à ses obligations?**

# LES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE



Cette situation exige avant tout, **une gestion par exception** commençant à partir de l'objet de désalignement (analyse de la situation et des comportements) pour finir en soulignant et renforçant l'engagement et la responsabilité personnelle, selon l'accord sur les obligations personnelles.

**Les éléments clés à prendre en compte dans une dynamique de groupe sont:**

- > les rôles
- > les normes
- > les valeurs
- > les modes de communication
- > les différences de statut

**Analysons** maintenant **les éléments** les plus efficaces **de leadership** pour faire face à la situation

# LA STRATÉGIE 1/3



**La première phase de la stratégie est une gestion par exception.**

Dans le style **de leadership transactionnel**, la gestion par exception précise :

- > les normes de conformité
- > ce qui constitue une performance inefficace
- > certains types de sanctions pour les adeptes qui ne sont pas conformes à ces normes

Ce style de **leadership** comprend:

- > l'observation étroite des déviations et des erreurs

et puis la prise des mesures correctives le plus rapidement possible, dès qu'elles se produisent :

- > Sous sa **forme passive**,
  - Il s'agit d'attendre la production des erreurs avant d'agir.
- > Sous sa **forme active**,
  - il s'agit de l'observation étroite de l'apparition des erreurs.

Dans les deux cas, l'attention est orientée vers les irrégularités, les exceptions et les déviations par rapport aux normes.



**Pour être efficace, la gestion de dynamique "peer-to-peer" ne permet pas un comportement passif/d'évitement**

C'est une autre forme de leadership de gestion par exception, **plus passif** et «réactif»:  
**Qui ne répond pas** aux situations et aux problèmes **de façon systématique**.

## **Les leaders passifs**

évitent de spécifier des accords, de clarifier des attentes et de donner des objectifs et des normes qui doivent être atteints par les adeptes.

Ce style a un **effet négatif** sur les **résultats souhaités**, face à ce qui est envisagé par le leader manager.

De ce point de vue, il est semblable aux styles **du laisser-faire**, ou « **non-leadership** ».

En conséquence, **ces deux types** de comportement **ont des impacts négatifs sur les adeptes et les partenaires**.

# LA STRATÉGIE 3/3



**La dernière phase de la stratégie est une nouvelle clarification des buts et objectifs selon un accord "peer-to-peer".**

Cela permettra de clarifier à nouveau les attentes et **d'offrir la reconnaissance** (l'estime personnelle et le respect) **lorsque l'accord est honoré.**

De plus, cela **mettra en évidence, renforcera l'engagement et la responsabilité personnelle,** selon les valeurs précédemment partagées.

C'est pourquoi, la clarification des objectifs doit résulter de la réalisation des niveaux de performance attendus par les individus et les groupes.



# LEADERGAME

SAS au capital de 498 890 €

RCS Lyon 753 348 929 - 28 Chemin de Vallombrey - 69130 Ecully - FR

[contact@leadergame.fr](mailto:contact@leadergame.fr) - [www.leadergame.fr](http://www.leadergame.fr)

Déclaration d'activités enregistrée sous le numéro 82 69 13852 69 auprès du Préfet de Région de Rhône-Alpes.

Cet enregistrement ne vaut pas agrément de l'Etat.