

Leadership et Autorité



Sommaire

I - Développer son identité de leader

II - Développer ses qualités relationnelles

III - Développer la performance de son
équipe.

IV - Développer ses capacités d'anticipation

I

Développer son identité de leader

Réfléchissons sur les mots

- ▶ Leadership
- ▶ Autorité
- ▶ Management

définitions

- ▶ **Leader** : personne qui a autorité et influence dans un groupe; le leader a une autorité naturelle , un ascendant ou un prestige ; il est meneur , entraîneur d'hommes , chef de file , mobilisateur d'énergies ; un chef statutaire peut ou non être un leader
- ▶ **Manager** : est une personne en charge d'une organisation ou d'une entité , investi d'une autorité formelle , qui lui donne un statut ; ce statut implique certaines relations dont découle l'accès à une information privilégiée , qui lui permet de formuler des décisions et des stratégies pour son unité
- ▶ **Autorité** : capacité reconnue par l'institution d'exercer un pouvoir

Sommaire de la partie I

- ▶ Se positionner par rapport aux valeurs de l'entreprise et au monde du travail (questionnaire)
- ▶ Identifier son style d'autorité et réfléchir à ses pratiques managériales (questionnaire et test)
- ▶ Construire son identité de leader. Apport conceptuel : impact et efficacité des différents styles de leader ; manager / leader : la comparaison ; la formation des leaders
- ▶ Comment devenir un leader ?

Réflexion sur les valeurs

Quelles sont , selon vous :

- les valeurs du monde du travail
- Les valeurs de votre entreprise
- Vos propres valeurs
- Illustration des valeurs de l'entreprise : la vinaigrerie Dessaux 1880

Identifier son style d'autorité

► interrogation:

- Comment dirigez vous ? Quel est votre style
- Quelles sont vos pratiques managériales vis à vis des individus , pris séparément , et vis à vis de votre équipe
- Quelles conclusions en tirez vous ?

Construire son identité de leader

- ▶ Impact et efficacité des différents styles de leaders d'après Daniel Goleman
- ▶ Comment devenir un leader ?

Impact et efficacité des différents styles de leaders

D'après Daniel Goleman

La source du leadership ?

- ▶ La tâche principale du leader consiste à produire de bons résultats , mais comment ?
- ▶ Ce qui fait l'efficacité du leadership échappe encore à nombre de personnes et d'organisations
- ▶ Une étude du cabinet HAY/MCBER sur 3871 Dirigeants révèle l'existence de 6 styles de leadership qui découlent chacun d'une forme **d'intelligence émotionnelle**
- ▶ Qu'est ce que l'intelligence émotionnelle ?
- ▶ Voir la théorie des quatre cerveaux

L'intelligence émotionnelle

- ▶ C'est la capacité à analyser et gérer notre comportement et nos relations efficacement ; **elle comprend quatre composantes fondamentales** :
 - La conscience de soi
 - la maîtrise de soi
 - La conscience des autres
 - L'aptitude sociale

Conscience de soi

- ▶ **Conscience de ses sentiments** et de ses **émotions** : capacité à déchiffrer ses émotions et ses sentiments , mais aussi à reconnaître leur impact sur notre travail , nos relations , avec autrui ..
- ▶ **Juste appréciation de soi**: évaluation réaliste de ses forces et de ses faiblesses
- ▶ **Confiance en soi** : sens développé et positif de sa propre valeur

Maîtrise de soi

- ▶ **Self control** : capacité à maîtriser ses pulsions et ses émotions
- ▶ **Loyauté** : attitude honnête et intègre
- ▶ **Conscience** : capacité à s'assumer et prendre ses responsabilités
- ▶ **Adaptabilité** : faculté de s'adapter aux situations de changement et à surmonter les obstacles
- ▶ **Désir de réalisation** : aspiration personnelle à atteindre un niveau d'excellence
- ▶ **Initiative** : capacité à saisir les opportunités

Conscience des autres

- ▶ **Empathie** : aptitude à sentir les émotions d'autrui , à comprendre leur point de vue et à s'intéresser à leurs préoccupations
- ▶ **Conscience organisationnelle** : capacité à décoder les mouvements de la vie organisationnelle , à former des réseaux décisionnels et à naviguer dans les jeux politiques
- ▶ **Sens du service** : capacité à reconnaître et satisfaire les besoins des clients

Aptitude sociale

- ▶ **Leadership visionnaire** : capacité à prendre les commandes et à inspirer une vision irrésistible
- ▶ Influence : capacité à manier de multiples tactiques persuasives
- ▶ **Développement d'autrui** : propension à renforcer les capacités des autres via un feed –back accompagné de conseils
- ▶ Communication : capacité à écouter et à envoyer des messages clairs , convaincants et pertinents
- ▶ **Catalyseur de changement** : aptitude à initier des idées novatrices et à orienter un groupe dans une nouvelle direction
- ▶ Gestion des conflits : capacité à désamorcer les conflits et à orchestrer leur résolution
- ▶ **Création de liens** : faculté de cultiver et maintenir un réseau de relations
- ▶ Travail d'équipe et collaboration : aptitude à promouvoir l'esprit de coopération et à construire des équipes

Le lien entre intelligence émotionnelle et performances professionnelles

- ▶ David Mc Clelland , psychologue de l'université de Harvard a découvert que les leaders dotés de 6 ou plus des compétences émotionnelles , étaient beaucoup plus efficaces que leurs collègues dépourvus de ces capacités .
- ▶ Il a analysé par exemple que **les leaders les plus aptes émotionnellement** parmi les responsables de division d'une multinationale du secteur agro alimentaire obtenaient à 87% les primes annuelles les plus fortes (liées aux résultats) et que leurs équipes obtenaient **des résultats de 15 à 20 % supérieurs** aux autres
- ▶ Comment l'expliquer sinon par le lien existant entre l'intelligence émotionnelle du leader et le climat organisationnel de son unité

Le climat organisationnel de travail

- ▶ 6 facteurs clé influencent l'environnement de travail d'une organisation
- ▶ La flexibilité : dans quelle mesure le personnel se sent libre d'innover sans subir de contrainte bureaucratique
- ▶ Le sens de la responsabilité vis à vis de l'organisation
- ▶ Le niveau des valeurs que les gens se fixent
- ▶ l'adéquation du retour qu'ils reçoivent y compris sous forme de récompense
- ▶ La clarté du contenu de leur mission et des principes qui les guident
- ▶ Le niveau d'engagement autour d'un projet commun

6 styles de leadership

- ▶ Le leader **coercitif** exige une soumission immédiate
- ▶ Le leader **autoritaire** mobilise les gens autour d'une vision
- ▶ Le leader **affectif** crée des liens personnels
- ▶ Le leader **démocratique** vise un consensus basé sur la participation
- ▶ **Le meneur** recherche l'excellence et l'autonomie
- ▶ **Le formateur** ou coach forme ses collaborateurs en pensant à l'avenir

La relation style / climat

- ▶ Les leaders dont le style influence positivement le climat obtiennent incontestablement de meilleurs résultats financiers que les autres
- ▶ Cela ne veut pas dire que le climat organisationnel est l'unique moteur de la performance
- ▶ Les conditions économiques et la dynamique concurrentielle ont aussi une importance considérable
- ▶ Toutefois , l'analyse suggère que le climat organisationnel contribue pratiquement **pour un tiers** aux résultats

Les styles – avantages / inconvénients

- ▶ De tous , **le style coercitif** est le moins efficace dans la plupart des situations sauf les situations de crise ou les salariés à problèmes
- ▶ **Le style autoritaire** précise la finalité mais laisse généralement Aux gens la liberté de concevoir leurs propres moyens . C'est le style le plus efficace grâce à sa vision et sa clarté , sauf avec une équipe d'experts ou de collègues plus expérimentés que lui !
- ▶ **Le style affectif** a l'art de susciter un sentiment d'appartenance mais est impuissant face aux mauvaises performances . Combiné au style autoritaire , il donne de très bons résultats .
- ▶ **Le style démocratique** , en laissant les collaborateurs s'exprimer renforce la flexibilité et le sens des responsabilités et peut puiser des idées et des conseils mais sa propension à multiplier les réunions interminables où les idées sont ressassées et le consensus insaisissable le rend inefficace . Cela lui sert parfois à retarder des décisions cruciales dans l'espoir qu'à force de démêler les difficultés , une solution géniale va s'imposer alors que ses collaborateurs s'épuisent et se désespèrent .

Les styles – avantages / inconvénients

- ▶ **Le style meneur** fixe des critères de performance élevés dont il donne lui-même l'exemple ; c'est un perfectionniste ; il repère vite les moins performants et se substitue aux autres s'ils ne donnent pas ce qu'il attend . mais il détruit l'ambiance car ses collaborateurs doivent deviner ce qu'il souhaite et se sentent débordés par ses critères d'excellence . A utiliser dans un environnement d'excellence .
- ▶ **Le style coach** aide ses collaborateurs à prendre conscience de leurs atouts et de leurs faiblesses mais aussi à relier leurs aspirations personnelles et professionnelles ; il les encourage à se fixer des objectifs ; il excelle à déléguer même si cela retarde ; c'est le style le moins utilisé ; former d'autres personnes dans un contexte tendu est difficile ; pourtant son rôle formateur a un effet très positif sur le climat et améliore les résultats ; il convient bien avec des gens motivés qui ont envie de progresser mais est inutile si les salariés sont rebelles à l'apprentissage ou au changement ; il suppose une bonne maîtrise du coaching par les managers

Pourquoi le style autoritaire est le plus efficace

- ▶ Il a une action positive sur tous les paramètres du climat organisationnel à commencer par la clarté : le leader autoritaire est visionnaire ; il motive ses troupes en leur indiquant clairement comment leur travail s'inscrit dans une perspective plus large au sein de l'organisation ; elles comprennent l'utilité et les raisons de ce qu'elles font ;
- ▶ Il définit les normes et valeurs qui s'y rattachent
- ▶ Les objectifs et les récompenses sont clairs
- ▶ Enfin une large part d'initiative est laissée aux collaborateurs pour innover , mener des expériences et prendre des risques calculés

Le leadership requiert plus d'un style

- ▶ Plus un manager sait varier ses styles de leadership , meilleures sont ses performances
- ▶ Ceux qui maîtrisent les styles autoritaire , démocratique , affectif et coach , obtiennent les meilleures performances et le meilleur climat ; cet ajustement n'est pas mécanique mais plutôt intuitif
- ▶ Voir l'exemple du management modulable de JOAN

Etoffer son répertoire

- ▶ Peu de leaders ont 6 styles à leur répertoire mais des solutions existent , par exemple :
- ▶ Le leader peut former une équipe en **choisissant des collaborateurs** qui pratiquent naturellement les styles qui lui font défaut
- ▶ Le leader peut aussi **comprendre quelles aptitudes** liées à l'intelligence émotionnelle sous tendent les styles de leadership qui lui font défaut et commencer à les travailler . Par exemple , le leader meneur qui veut recourir plus au style affectif doit améliorer son niveau d'empathie et ses aptitudes à créer de nouvelles relations ou à communiquer efficacement

Manager/leader : la comparaison

Abraham Zaleznik

Managers ou leaders ?

Les différences

	Manager	leader
Personnalité	Recherche l'ordre Coordination , gestion , contrôle	Bouscule son environnement Créativité,imagination,vision
Sentiment de soi	Des êtres en harmonie	Des êtres « à part »
Attitude envers les buts	Impersonnelle, répond aux besoins	Personnelle ,active , insuffle des désirs
Attitude envers le travail	médiateurs	innovateurs
Envers les autres	La manière (compromis),le signal , le groupe , la modération	La pertinence,le message , le talent de l'individu , l'intensité de la relation
résultat	Leadership collectif : on fait ensemble	Leadership individuel : je montre la voie

Les valeurs DANONE

un exemple d'affichage de leadership collectif

- ▶ L'ouverture , la diversité
- ▶ L'enthousiasme : « les limites n'existent pas , il n'y a que des obstacles à franchir »
- ▶ L'humanisme = le partage , la responsabilité , le respect de l'autre
- ▶ « Le leadership est une aventure collective où la simplicité , les relations directes , la réactivité , l'initiative , l'ouverture d'esprit , garantissent la réussite , car le leader est aussi le challenger de toute l'équipe »

Selon Franck Riboud « le leadership » harvard business review

Modes de formation des leaders d'après

Abraham Zaleznick

- ▶ L'apprentissage entre pairs
- ▶ La compétition entre pairs
- ▶ La sélection de jeunes talents avec mise en parrainage auprès d'un leader confirmé , puis l'apprentissage de responsabilités importantes dans une unité décentralisée . Mais ceci suppose plus de tolérance de la part des Patrons vis à vis des fortes personnalités que ce qu'ils montrent en général , confondant idées contradictoires et contestation de leur autorité !

Comment devenir un leader ?

Barry Postner / James Kouzes

- ▶ Soyez crédible
- ▶ Servez une fin et non vous mêmes
- ▶ Créez de bonnes relations
- ▶ Maintenez l'espoir , la vision positive
- ▶ Affirmez les valeurs qui cimentent la communauté
- ▶ Développez les capacités
- ▶ Soyez visibles donc proches des gens

Les mots suivants le caractérisent : vision , confiance , générosité , engagement , capacité créative , courage , communication , prise de risque , visibilité .

Promouvoir une culture du leadership d'après John P Kotter

- ▶ L'expérience professionnelle de la plupart des gens semble compromettre les qualités nécessaires à l'exercice du leadership
- ▶ Il importe de
 - Recruter des candidats ayant un potentiel
 - De leur faire vivre un certain nombre d'expériences professionnelles telles que : avoir été confronté à des défis importants , diriger , prendre des risques , apprendre de ses réussites comme de leurs échecs , avoir occupé tôt des postes à fortes responsabilités ou avoir rempli une mission spéciale leur permettant de prendre du recul , d'élargir leurs connaissances , de tisser des réseaux
 - Les entreprises qui se distinguent par la production de talents éprouvent les talents de leurs jeunes salariés . La décentralisation qui déplace la responsabilité vers le bas , en est une clé essentielle !

Promouvoir une culture du leadership d'après John P Kotter

- ▶ La création de petites unités , la multiplication des projets sont autant de terrains d'expérience pour ces jeunes talents
- ▶ Ces mesures suffisent à préparer des leaders d'unités moyennes
- ▶ La préparation à des missions plus importantes suppose la détection d'individus à haut potentiel et à identifier ce dont ils ont besoin pour développer et étendre leurs capacités
- ▶ Parcours de carrière ou formation adaptée , quel que soit le cas , l'ingrédient clé semble être une évaluation juste des opportunités de développement adaptées aux besoins de chaque candidat
- ▶ Le rôle des « préparateurs » est bien entendu capital

II

Développer ses qualités relationnelles

Sommaire de la partie II

- ▶ Questionnaire
- ▶ Cas pratiques :
 - les congés d'été
 - 4 situations délicates
 - **Réflexion critique** :
 - 1 - la place des sentiments dans le management : faut-il aimer son personnel ?
 - 2 – le leadership est-il une question d'hérédité ?
 - 3 – Quelle place laisser à l'éthique ?
 - **Plan de progrès** : Développer **sa confiance en soi**, initiatives que vous comptez prendre

questionnaire

	Oui , en général	Non , en général	Oui et non
Savez vous influencer ?			
Êtes vous authentique?			
N' êtes vous pas naïf			
Savez vous gérer sentiments et émotions ?			
Avez vous confiance en vous ?			

Développer ses qualités relationnelles

cas pratique : les congés d'été

► Cas pratique et jeux de rôle

Vous souhaitez que votre service reste ouvert pendant la période des congés d'été .4 méthodes sont possibles pour essayer d'obtenir le consensus que vous recherchez de votre équipe :

- 1 – Essayer de les influencer
- 2 – En appeler à la raison
- 3 – Jouer sur le registre de l'émotion
- 4 – Faire preuve d'assurance

Bâissez un argumentaire mettant en pratique l'une ou l'autre de ces 4 méthodes et jouez le .

Conséquences pouvant être tirées .

Cas pratique

Comment s'imposer dans quatre situations délicates

- ▶ 1 – Je suis une femme et je dois encadrer une équipe d'homme
- ▶ 2 – Je suis jeune et je manage des collaborateurs expérimentés
- ▶ 3 – Je suis un généraliste et je commande à des spécialistes
- ▶ 4 – Je suis le fils du patron et je lui succède à la tête de l'entreprise

Quels conseils leur donneriez vous ?

Quelques conseils ...

Je suis une femme

- Maintenez une certaine distance
- Rappelez à l'ordre les machos
- Evitez les coups de gueule et les écarts de langage
- Apprivoisez votre pouvoir

Je suis jeune

- Soyez modeste , faites un stage terrain
- Montrez que vous voulez vous appuyer sur l'équipe
- Rappelez votre légitimité
- Prenez rapidement des décisions qui montrent que vous êtes le leader
- Faites valoir les avantages de votre jeunesse : dynamisme , enthousiasme

Quelques conseils ...

Je suis un généraliste

- Justifiez votre présence par votre expérience managériale
- Soulignez l'intérêt d'avoir un regard neuf
- Multipliez les entretiens pour vous faire connaître et casser les idées toutes faites

Je suis le fils du Patron

- Evoquez votre parcours hors de la société familiale
- Expliquer ce qui vous différencie de votre père
- Attendez avant de réformer afin de ne pas semer d'inquiétude
- Faites le modeste , demandez leur collaboration

Réflexion critique

Faut il aimer son personnel « à la guy Roux »?

- ▶ Le modèle sportif est devenu une source d'inspiration pour les Dirigeants

C'est surtout le parallèle entre l'entraîneur et le manager qui est exploité ; Le terme coaching fait désormais partie du vocabulaire managérial .

Réflexion critique

Quelle place laisser à l'éthique ?

► Ethique : relatif aux règles de conduite , aux normes et aux principes moraux qui constituent la manière dont on doit se comporter , dans tel type de culture ou de société . De là , découlent des préceptes , des codes , des lois régissant les rapports humains et la manière de vivre ensemble . (E Limbos – Dico de la formation)

► Questions :

- doit on licencier un salarié non performant ?
- Doit on rectifier les écarts de salaire dus à l'ancienneté ou aux circonstances et devenus injustifiés ?
- Doit on licencier pour préserver la marge bénéficiaire prévue ou ne doit on le faire que si l'entreprise fait des pertes ?

Réflexion critique

Quelle place laisser à l'éthique ?

- Doit on licencier une personne qui a eu un comportement fautif ou doit on pardonner , au moins une fois ?
- Faut il conserver au travail des salariés devenus inefficaces pour cause personnelle: divorce , alcoolisme , accident de la route , maladie grave ?
- Faire respecter le principe hiérarchique et d'autorité est il préférable à laisser agir le foisonnement des initiatives et la liberté d'expression verbale , vestimentaire ?
- **Autres questions que vous vous posez ...**

III

Développer la performance en équipe

Sommaire de la partie III

- ▶ Quel est votre style d'autorité ? (test)
- ▶ Identifiez vos pratiques managériales :
 - Avec votre équipe ,
 - Dans l'exécution de votre travail
- ▶ Développer son rôle de leader au sein de l'équipe
- ▶ Optimiser le fonctionnement du service
- ▶ Analyser les points forts / points faibles de l'équipe
- ▶ Saisir le mode de fonctionnement de ses collaborateurs
- ▶ Vérifier l'adéquation homme /poste
- ▶ Favoriser la cohésion d'équipe
- ▶ Promouvoir une qualité de relation au sein de l'équipe
- ▶ Détecter et régler les conflits
- ▶ Team building ou le développement d'équipes efficaces

Quel est votre style d'autorité naturelle ? (Test)

▶ **Autocratique ?**

Vous décidez mais consultez peu . Vous préférez imposer que négocier . Vous demandez avant tout qu'on exécute vos ordres . et laissez peu d'autonomie au risque de démotiver . Mais vos troupes savent où vous les emmenez . Vous avez votre place dans des secteurs en reconversion où l'on a besoin de managers capables d'imposer le changement . Vous réussirez mieux dans des secteurs opérationnels

▶ **Cordial ?**

Vous êtes l'homme des consensus et respectez profondément vos collaborateurs . Convivial , vous savez mettre une bonne ambiance .Fort de votre sympathie , vous pouvez demander beaucoup à vos collaborateurs . Mais à force d'être à l'écoute vous avez de la peine à décider . De plus avec ce management très affectif , si la relation devient moins bonne , c'est plus difficile de s'imposer . Vous serez à l'aise à la tête de petites équipes ou d'entreprises nouvelles , où vous pouvez connaître tout le monde . Avec ce style , vous réussirez surtout dans un univers homogène où les gens ont le même âge , les mêmes études et sont sensibles au même discours .C'est souvent le cas dans les petites sociétés de service .

▶ **Négociateur ?**

Vous êtes un manager de terrain . A l'écoute , vous savez trouver de bons compromis car vous vous appuyez sur des arguments rationnels pour faire vos choix . Doté de qualités rares : l'écoute + la capacité de décision , vous disposez d'une autorité reconnue . Par contre , à force de consulter , vous pouvez donner le sentiment de mettre beaucoup de temps à vous décider . Vous pouvez diriger des équipes importantes , ou des équipes à haut niveau intellectuel

A-Identifiez vos pratiques managériales

Avec votre équipe , êtes vous ?

- Exigeant / indulgent
- Emotif / impassible
- Délégatif / contrôleur
- Energique / rapide ou prudent et lent
- Chaleureux ou distant

Dans l' exécution de votre travail , êtes vous ?

- Individualiste /participatif
- Synthétique ou analytique
- Conceptuel / Concret
- Orienté discours ou orienté action

B- Développer son rôle de leader au sein de l'équipe

- ▶ En quelles circonstances peut on développer son leadership ?
- Conduire les débats au cours d'une réunion
- Prendre une décision rapidement , la maintenir malgré les réactions
- Sanctionner ou récompenser dans des circonstances connues
- Annoncer les principes qui gouvernent votre mode d'action (ex : principe des augmentations ou des sanctions)
- Garder son calme dans des circonstances difficiles (fusion , restructuration , grève , plan de licenciement , incendie)
- Prendre la responsabilité d'un projet important , organiser un forum , une manifestation , une réunion importante
- Ne pas craindre d'annoncer des choses difficiles
- Optimiser l'activité du service en supprimant les tâches sans valeur ajoutée

C- Optimiser le fonctionnement du service

Grands processus du service	Logigramme des tâches	Etapes sans valeur ajoutée , à supprimer

D - Analyser les ressources et les points faibles de l'équipe

- 0 – Réfléchissez à la **vocation** de votre service
- 1 – Analysez le **portefeuille d'activités** qui devrait y être développé
- 2 – **Examinez** celles qui existent et donnent satisfaction , celles qui existent mais ne donnent pas satisfaction , celles qui manquent , celles qu'il faut modifier compte tenu de votre vision sur l'évolution du service et votre niveau d'exigence, celles qu'il faut supprimer ou transférer .
- 3 – **Prendre les décisions** qui s'imposent pour optimiser le fonctionnement du service : Ces décisions peuvent concerner les matériels , les locaux , les individus .

E - Saisir le mode de fonctionnement de ses collaborateurs

- ▶ Éléments de connaissance :
 - Mieux cerner leur personnalité et leur type d'intelligence
 - Situer leur niveau de compétence et d'implication
 - Se référer à des groupes ou types caractéristiques

Saisir le mode de fonctionnement de ses collaborateurs

D'abord , essayer de mieux les connaître

Personnalité Caractère et histoire sociale	Intelligence			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Energie : Il(elle)est productif ▶ Sens relationnel : il a un bon contact ▶ Maturité : il a un bon jugement ▶ Sens des responsabilités On peut compter sur lui ▶ Coopération / sociabilité : c'est un bon équipier ▶ Réactivité : il a le sens du service 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rapide ▶ Lente ▶ Champ de conscience Large (synthétique, intuitif) ▶ Champ de conscience étroit (analytique , précis ▶ Rationnelle / prudente et méthodique / abstraite (cerveau gauche) ▶ Inventive/instinctive/ concrète (cerveau droit) (= créativité) 			

Saisir le mode de fonctionnement de ses collaborateurs

Mesurer leur niveau de compétence et d'implication

Le Salarié sait Faire	Le Salarié s'engage à faire	Le Salarié excelle à faire
<p>La compétence représente la mise en œuvre de savoirs et savoir faire pour la réalisation d'une tâche</p> <p>Elle dépend des aptitudes et des capacités , mais résulte surtout de l'expérience</p> <p>*Aptitudes : Qualités attachées à l'individu ; elles caractérisent des dispositions naturelles ou acquises</p> <p>* Capacités : opérations mentales nécessaires pour maîtriser un savoir , un savoir faire : savoir rédiger,négocier</p> <p>Elles définissent le niveau de qualification de la personne</p>	<p>Le professionnalisme s'apprécie à partir de la stabilité et fiabilité de réponse d'une personne</p> <p>Le professionnalisme dépend de la maîtrise des compétences , mais aussi de l'implication personnelle : motivation , initiative , sens des responsabilités</p> <p>Si le salarié compétent sait faire , le salarié professionnel , lui , s'engage à faire !</p>	<p>On pourrait définir la performance comme la capacité d'une personne à produire un travail supérieur à la norme standard qui serait attendue d'un salarié travaillant normalement</p> <p>Elle est plutôt le résultat d'une alliance des éléments suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un individu possédant de bonnes aptitudes pour le travail (talent) - Un engagement fort résultat du professionnalisme et de la passion - Un environnement managérial favorisant

Saisir le mode de fonctionnement de ses collaborateurs

Se référer à des types ou groupes connus

- ▶ Chaque individu est unique , mais l'analogie avec des groupes connus permet parfois de gagner du temps :
- 1 – **Le Salarié sans problème** : Il fait son travail comme il doit le faire , ni plus ni moins . Il est généralement discret , ne se démarque ni en bien ni en mal mais il est souvent routinier .
- 2 – **Le salarié atypique** . De tempérament artiste , souvent incontrôlable , il sème au vent ses idées géniales comme ses critiques . C'est un ferment d'ambiance et de changement .
- 3 – **Le salarié « à problèmes »** . Avec lui , rien ne va jamais très bien longtemps . Des problèmes personnels ou professionnels l'assaillent sans cesse . Vous lui servez d'infirmière sans cesse , vous et les autres . Le travail lui sert de sanatorium .

Saisir le mode de fonctionnement de ses collaborateurs

Se référer à des types ou groupes connus

4 – **Le salarié bien sous tous rapports** . C'est le bon élève du service . Il est intelligent , coopératif , sociable , d'égale humeur , mesuré dans ses propos . Il joue un rôle de régulateur . C'est un bon professionnel à qui on ne sait trop quoi reprocher sinon sa trop grande sagesse .

5 – **Le salarié leader** . Travailleur normal , c'est le passionné du service . Il est souvent engagé syndicalement ou politiquement et sait faire entendre un autre son de cloche .Il cherche la considération et le pouvoir . Il a du tempérament .

Le chef le craint pour son pouvoir d'influence (et le ménage)

6 – **Le salarié performant** . Il travaille vite et bien . C'est souvent un passionné talentueux qui s'éclate dans son travail, peu intéressé , ou, au contraire , un carriériste impénitent ou un gros chasseur de primes et d'augmentations .Il travaille souvent seul et est peu coopératif .

F - Vérifier l'adaptation homme /poste

- L'organisation adapte les hommes aux postes et non l'inverse

poste	Personne En place	Adéquation	Non adéquation	Action à envisager
				Formation Mutation Recrutement sortie

G - Favoriser la cohésion d'équipe

- 1 – Les faire participer à votre réflexion sur **votre plan annuel** de service
- 2 – Répertorier **les attentes** du groupe et y répondre de manière rapide et argumentée
- 3 – Répertorier les **chantiers** qu'il est possible de confier à des équipes
- 4 – **Mettre en valeur** les réalisations d'équipe
- 5 – Prévoir une **reconnaissance financière** pour les travaux d'équipe réussis

Le plan annuel de service

- ▶ Question :
programmez vous les axes directeurs de
votre travail pour l'année à venir ?

Situer les attentes du groupe

Attentes du groupe	Importance 1 – 2 – 3	Réponse argumentée ou Proposition de Solution

Prévoir des Chantiers mobilisateurs

Chantier	Personnel mobilisé	Pilote du projet	échéance

H - Promouvoir une qualité de relation au sein de l'équipe

► Comment ?

- 1 – En ne laissant **jamais** pourrir les situations
- 2 – En adoptant un **comportement clair** dans les récompenses comme dans les sanctions
- 3 – En favorisant les **coopérations** : tableau des polyvalences , plan des remplacements de congés , groupes de travail
- 4 – En étant **tolérant** sur la forme et **ferme** sur le fond
- 5 – En introduisant **la règle** du gagnant/gagnant (les petits arrangements réciproques)
- 6 – En préservant des moments de **convivialité**

I - Détecter l'émergence des conflits , les mettre à jour et les traiter .

- Sentir , observer , écouter , en deux mots être attentif, est aussi le travail du Responsable
- En présence d'un problème qui se prépare :
- Ne pas attendre
- Rencontrer les personnes concernées en tête à tête , faire une réunion si c'est un groupe .
- Ecouter les deux parties ou les récriminations du groupe sans prendre position à chaud .
- Se donner le temps de la réponse si une information complémentaire vous semble nécessaire ou si le climat l'exige .
- Fixer un autre RDV , argumenter sa réponse et la maintenir

J - Traiter les conflits

cas pratique

Vous apprenez qu'une partie des salariés de votre service refuse de participer à un salon professionnel le week end , comme elle le faisait sans problème les autres années .
Votre secrétaire a son explication: ils ne comprennent pas pourquoi ils sont toujours commis d'office alors que les autres salariés du service ne sont jamais sollicités .

Il est vendredi après midi 14 H . Le salon commence le samedi matin à 9H jusqu'au dimanche soir 22H . Le lundi suivant est un jour férié .

Comment allez vous faire ?

Team building ou le développement d'équipes efficaces

- ▶ Les principaux inhibiteurs de performance d'une équipe sont :
 - le manque de clarté sur les objectifs
 - Un défaut d'engagement sur les moyens
 - Le manque d'explicitation sur le processus de décision (qui peut quoi ?)
 - L'absence de leadership reconnu
 - L'inefficacité des communications
 - L'insuffisance de capacité et de compétences individuelles des membres

Team building ou le développement d'équipes efficaces

- Le leadership situationnel est l'adaptation de son management au degré d'autonomie et de maturité de l'équipe
- Voir tableau autonomie de l'équipe et délégation
- Quels sont les différents types d'équipes ?
- Les équipes temporaires : équipes de résolution de problèmes , équipes projet
- Les équipes permanentes : Cercles de qualité , équipes de travail réalisant le travail quotidien , qui peuvent devenir auto managées quand on leur attribue des pouvoirs de décision larges



IV

Développer ses capacités d'anticipation

Sommaire de la partie IV

- ▶ Imaginer l'avenir
- ▶ Être prospectif
- ▶ Faire adhérer l'équipe
- ▶ **Plan de progrès** : développer ses points forts , réduire ses points faibles

Développer ses capacités d'anticipation : Imaginer l'avenir

Posez cette question à votre équipe

- ▶ A quelles exigences nouvelles avons nous à faire face désormais ? Et quelles évolutions sont à prévoir ?
- ▶ Comment comptons nous y faire face?
- ▶ Quelles solutions dépendent de nous ?
- ▶ Construction d'un tableau prospectif

Faire face aux enjeux- Tableau prospectif

Nouveaux enjeux du service	Conditions à réunir	Éléments qui dépendent de nous	Éléments qui ne dépendent pas de nous

Mettre en œuvre une vision
Le développement du service à 5 ans

- Soumettez, en réunion de service , des axes d'amélioration, destinés à constituer l'armature du plan de progrès du service , pour les 5 ans à venir

Comment faire adhérer ?

- ▶ Les collaborateurs sont en général peu concernés par la vision prospective de leur responsable , sauf au niveau supérieur .
- ▶ Comment les sensibiliser davantage ?

Plan de progrès

- ▶ Compte tenu de ce que vous venez d'apprendre
- ▶ Rédigez votre **plan de progrès** en énumérant vos points forts à développer et vos points faibles à réduire

L'Environnement des entreprises au XXI^e siècle



L'Environnement des entreprises au XXI ème siècle

- ▶ offre supérieure à la demande et exigences accrues des clients rois
- ▶ La globalisation ou mondialisation
(ouverture des marchés et apparition de marchés nouveaux)
- ▶ Le foisonnement des innovations techniques
(surtout dans les technologies de l'information)
- ▶ Changements rapides dans l'organisation des entreprises (réduction des effectifs , raccourcissement de la ligne , externalisation , empowerment)

L'excellence ne dure que si elle est remise en cause

- ▶ 14 entreprises seulement sur les 43 entreprises brillantes citées par Peters et Waterman dans le Prix d'excellence méritent encore ce titre !
- ▶ Pourquoi ?
Parce que les entreprises qui réussissent concentrent leurs efforts dans les domaines où elles excellent déjà et évitent de se remettre en question .
- ▶ 4 niveaux d'innovation sont nécessaires pour survivre et se développer
- ▶ Innover en matière de produits et services (1er type)
- ▶ Innover les processus de production , les équipements de fabrication, les formules de prestations de services (2ème type Innover dans l'organisation de l'entreprise (3ème type)
- ▶ Changer les mentalités et les comportements (4ème type)

Quelques innovations dans l'organisation des entreprises

- ▶ **La qualité totale** (TQM)
- ▶ La restructuration ou réduction de la taille des équipes et des structures (des effectifs) – **downsizing**
- ▶ **Le reengineering** ou reconception radicale des processus clé en partant des besoins des clients
- ▶ **L'entreprise horizontale** . Conçue pour donner satisfaction au client , elle est structurée autour de processus et non de tâches , comporte peu de niveaux hiérarchiques , et confie le travail à des équipes autonomes voire auto managées

Quelques innovations dans l'organisation des entreprises

- ▶ **L'entreprise en réseau** limite son activité interne à la ou les compétences clé et externalise le reste à des fournisseurs , sous traitants , partenaires extérieurs .
- ▶ **Le management de projets** et l'entreprise orientée projet
- ▶ **L'organisation apprenante** attache beaucoup d'importance à la formation mais surtout développe d'une part sa vigilance et sa vitesse de perception des changements de l'environnement et d'autre part , améliore la compréhension de son fonctionnement Elle s'auto évalue en se comparant aux meilleurs mondiaux et cherche à imiter ceux qui font mieux qu'elle (benchmarker) . De ce fait elle reste éveillée , flexible et pro active (toujours jeune)

Jack welsch et le changement

ex PDG de Général Electric et qualifié de
manager du XXème siècle

Quand les gens demandent si le changement
est terminé , vous devez leur répondre

« non , il ne fait que commencer » !

Les Dirigeants devront devenir experts en
reconception d'organisations .

L'organisation de demain

Un nouveau paradigme

► Quatre caractéristiques :

1 – Les Dirigeants ont un nouveau rôle

Focalisation de l'équipe de direction sur les problèmes majeurs

Les instructions du sommet sont remplacées par l'auto contrôle et le travail d'équipe

Les tâches des travailleurs sont élargies

2 – Les stratégies sont fluides et l'organisation temporaire

L'organisation favorise la vitesse , la flexibilité et la focalisation

Penseurs et faiseurs travaillent ensemble

La bureaucratie est réduite et l'organisation décentralisée

Le travail est organisé en processus liés (et non en tâches)

L'organisation de demain

Un nouveau paradigme

3 – Les relations de travail sont plus latérales que hiérarchiques

Travail en équipe et coopération transversale remplacent tâches individuelles et spécialités

Les frontières avec l'extérieur deviennent plus minces et plus floues : alliances , réseaux etc..

Les managers coordonnent , et contrôlent peu .

4 – Les travailleurs ont plus de responsabilités dont celle de veiller soi même à se former .

Dans l'organisation apprenante , information et formation sont fournies comme aide à la performance plutôt qu'à la connaissance .le savoir est découvert par les participants

Paradigme : Ensemble de croyances , de valeurs reconnues , et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné (Thomas S. Kuhn)

Réussir les changements

« Rien ne dure sauf le changement » Héraclite

- ▶ Dans la plupart des cas , c'est l'environnement qui est soit la cause soit le prétexte du changement . (besoins des clients , menaces concurrentielles)
- ▶ Pour l'heure , les entreprises continuent à être des institutions aspirant à la stabilité en essayant d'assurer la continuité de leurs missions économiques malgré les aléas
- ▶ Pour Paul allaire , DG de Xerox « le plus dur c'est le soft , valeurs , style personnel ,manières d'interagir ...quand vous parlez en termes généraux tout le monde est d'accord ;quand vous parlez en termes individuels , c'est beaucoup plus difficile »

Réussir un changement

Les conditions pour réussir

1 – Identifier le besoin de changer

C'est à dire faire toucher du doigt par des exemples convaincants l'écart entre la réalité présente de l'organisation et ce qu'elle devrait ou pourrait être

2 – Dire et faire partager le projet de changement : rappeler les finalités , faire adhérer à la stratégie recommandée

3 – Construire une coalition et prévoir des tactiques pour entraîner le corps social : 4 populations sont en présence : les moteurs , les opposants , les suiveurs , les retraits . Il va falloir transformer les suiveurs en actifs , isoler les opposants , rechercher l'adhésion du plus grand nombre en usant de tactiques (tenaille , tête de pont , sous marin)

4 – Définir la structure de pilotage : Désigner le responsable du projet , les participants etc ...

5 – Assurer communication , persuasion et formation autour du projet

6 – Viser un changement participatif et souple , réviser les politiques et les systèmes , incorporer les nouveaux comportements dans les opérations quotidiennes

Conclusion

- ▶ Peu de personnes possèdent l'autorité naturelle qui permet de dire de spontanément de quelqu'un : « c'est un leader »
- ▶ Par contre , il ne tient qu'à vous d'être un « **Initiateur** »
c'est à dire « **celui par qui les choses arrivent ...** »

IL suffit , pour cela :

- 1 – d'adopter la posture de celui qui a envie de bouger les choses dans un sens positif , pour son équipe et son entreprise
- 2 – De mettre en action les outils que nous avons découverts au cours de ce stage . **Bonnes initiatives!**

bibliographie

- ▶ Styles de leaders – harvard business review (éditions d'organisation)
- ▶ Le leadership – Harvard busines review (éditions d'organisation)
- ▶ L'entreprise réinventée de jean Brilman (éditions d'organisation)
- ▶ Le management , voyage au centre des organisations – Henry Mintzberg (éditions d'organisation)
- ▶ Dictionnaire de la formation et du développement personnel ESF éditeur (lionel Bellenger et philippe Pigallet)