



LEADERSHIP ET GESTION PARTICIPATIVE

Les Midis du Management

Une co-organisation IGRETEC – Centre HERACLES



Joëlle Rousseau, Comase Management Consulting



Avant-propos

Quel leader idéal voulez-vous devenir?

Les Midis du Management

14 mars 2007



Quelques définitions

- Pouvoir:** Capacité d'un individu d'influencer les conduites d'autrui
- Autorité:** Pouvoir reconnu par ceux sur lesquels il s'exerce (pouvoir légitime)
- Leadership:** Manière efficace d'exercer l'autorité

Les Midis du Management

14 mars 2007



Quelques définitions

- ✓ Le leadership est associé à la situation d'un individu (leader) face à un groupe
- ✓ Pouvoir d'influencer les membres d'un groupe à atteindre des objectifs communs
- ✓ Dans le sens d'une réalisation volontaire des objectifs

Les Midis du Management

14 mars 2007

Le management des hommes



*Il y a-t-il une façon de manager les hommes
meilleure que les autres, un style de
leadership optimum?*

Les tendances du leadership



Les leaders « naturels »

Approche héréditaire

§ On ne devient pas leader, on naît leader

Approche des traits

§ Les leaders ont des traits de personnalité qui les différencient des suiveurs

Les tendances du leadership



Les comportements et les styles de leader

Approche normative

§ Style autocratique ↔ Style démocratique

Approche combinée et participative

§ Comportement centré sur la tâche (structure)



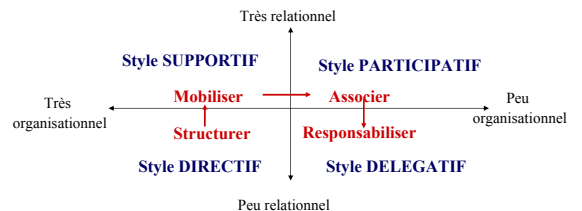
Comportement centré sur la personne (considération)

Les tendances du leadership



Le courant situationnel

§ Art d'adapter son style de management en fonction des situations, des circonstances et surtout des personnes que l'on doit conduire et motiver.



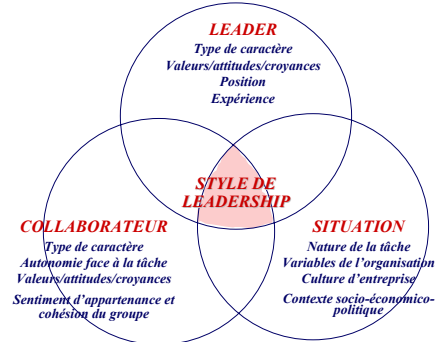
Les tendances du leadership



Le leadership transformationnel

- ↳ *Leadership = un processus qui provoque un engagement mutuel du leader et du collaborateur*
- ↳ *Les subalternes sont habilités (empowerment) à accomplir les tâches qui permettent d'atteindre les objectifs partagés.*

L'adéquation du leadership



Tiré de Manfred Kets de Vries, Les mystères du leadership

Le défi du leadership ou les conditions d'efficacité

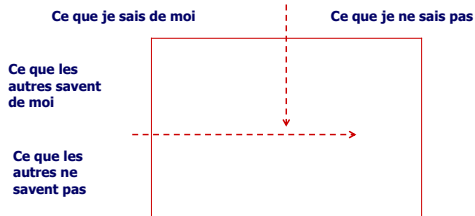


Se connaître et se développer



- ✓ Identifier et préciser ses propres valeurs
- ✓ Connaître ses forces, les nourrir et les développer
- ✓ Déceler l'adéquation entre ses points forts et les besoins de l'organisation
- ✓ Avoir une image de soi positive, équilibrée et cohérente pour pouvoir développer un sentiment de confiance et de fiabilité

FENETRE DE JOHARI



- Tracer une ligne verticale évaluant la connaissance que l'on a de soi
- Tracer une ligne horizontale en fonction de la part de soi qu'on pense livrer aux autres

FENETRE DE JOHARI



Ce que je sais de moi et que les autres savent de moi Zone ouverte <i>Moi Public</i>	Ce que les autres savent de moi et que moi je ne sais pas Zone aveugle
Ce que je sais de moi et que les autres ne savent pas Zone secrète <i>Mon jardin secret</i>	Ce que ni moi-même, ni les autres ne savent sur moi L'inconnu

Donner du sens



Donner du sens



Charte des Valeurs et Réglementation d'ordre intérieur

- ✓ Avoir une ligne de conduite, un système de règles, un cap clair et précis auquel on se réfère et qui guide l'action
- ✓ Établir et maintenir une identité valable permettant sentiment d'appartenance et cohésion
- ✓ Inspirer une vision partagée (présente et future)
- ✓ Catalyser et mobiliser

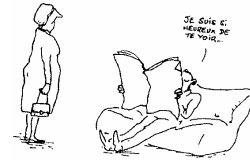


*Définir et animer un environnement de travail
favorisant l'atteinte des objectifs*



Communiquer

- ✓ *On ne peut pas ne pas communiquer*
- ✓ *La communication touche l'information et la relation*



Organiser les circuits d'information

Informers ses collaborateurs, c'est permettre à chacun:

- ✓ *D'adhérer aux objectifs de l'entreprise*
- ✓ *De mieux situer sa fonction au sein de l'organisation*
- ✓ *De prendre des décisions*
- ✓ *D'être reconnu dans son identité et dans son rôle*

↳ **EFFICACITE ET MOTIVATION**

2 excès à éviter: Pas assez ou trop d'information



Organiser les circuits d'information

Les réunions

- ✓ *Sentiment d'appartenance, langage commun, travail d'équipe et de collaboration, connaissance des autres*
- ✓ *Communiquer avec un groupe ≠ communiquer avec un individu (Dynamique des groupes KURT LEWIN)*

Rôle de représentation

- ✓ *Interne et externe*

Reconnaître et motiver



Comment obtenir un comportement orienté vers l'effort et la performance ?

- ✓ Renforcement et Équité
- ✓ Créer un environnement positif, de confiance
- ✓ Découvrez ce qui motive vos collaborateurs
- ✓ L'argent n'est pas le principal facteur de motivation (Pyramide de Maslow)

Apprendre à déléguer



- ✓ Vous ne pouvez pas tout faire!
- ✓ Donner du pouvoir sans perdre son autorité
- ✓ Responsabilité partagée
- ✓ Développer le potentiel et les compétences de vos collaborateurs
- ✓ Développer l'implication, la responsabilité et la motivation
- ✓ 6 principes: Bonne tâche, bonne circonstance, bonne personne, bon style, bonne communication, bonne supervision

Connaître ses équipes et favoriser les complémentarités



Pourquoi?

- Homme-ressource
- Comprendre le fonctionnement de l'homme au travail et optimiser la position de l'individu dans le collectif

Comment ?

- En observant de façon systématique les enjeux des différents partenaires en présence (homme – entreprise – environnement)
- En plaçant ces partenaires dans des jeux où les gains sont optimaux pour chacun

Grilles de lecture et de compréhension



Les tests de personnalité

- ✓ Recrutement, sélection, bilan de compétences
- ✓ Mesure de traits de personnalité
- ✓ La théorie du TRAIT se réfère aux caractéristiques que possèdent tous les êtres humains et qui diffèrent seulement quantitativement
- ✓ Répartition normale des traits (courbe de Gauss) avec scores extrêmes + importants à analyser (notions de « trop » ou de « trop peu »)
- ✓ Traits = cause du comportement (+ le trait d'une personne est marqué, + le comportement associé à ce trait sera extrême)
- ✓ Notion de causalité: « Tu as fait ça parce que tu es trop agressif »

Exemples: 16PF5, OPQ, PerformanSe, PAPI, SIGMUND POTENTIEL/EVAL

Grilles de lecture et de compréhension



Les indicateurs de personnalité

- ✓ Orientation professionnelle, développement personnel, team building, jamais en recrutement et sélection de personnel
- ✓ Identification de typologies de la personnalité en fonction d'une grille de lecture
- ✓ La théorie du TYPE se réfère aux préférences qui sont qualitativement différentes les unes des autres
- ✓ les scores ne sont pas interprétés en termes de quantité mais de clarté du choix pour un type plutôt qu'un autre (pas notion de « trop » ou « trop peu »)
- ✓ Le comportement ne résulte pas des préférences, il en est l'expression
- ✓ Notion de choix intentionnel: « Ce comportement exprime ta préférence pour ce type »

Ex: Process Communication (Taibi KAHLER), MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

Myers Briggs Type Indicator ou MBTI®



- ✓ Pourquoi sommes-nous différents?
- ✓ Pourquoi nous entendons nous mieux avec certaines personnes plutôt que d'autres?
- ✓ Pourquoi sommes-nous stressés par certains événements alors que d'autres les trouvent passionnants ou stimulants?

Le MBTI® est un indicateur de personnalité, basé sur la théorie de Jung (les types psychologiques), qui permet de répondre à ces questions

Pourquoi utiliser le MBTI® ?



- ✓ Mieux se connaître et comprendre où on se situe dans un modèle qui décrit les différences de personnalité de manière positive et constructive
- ✓ Identifier ses talents personnels et les domaines dans lesquels on peut se développer
- ✓ Apprécier les personnes qui sont différentes de soi et comprendre comment des types différents peuvent travailler ensemble de manière complémentaire
- ✓ S'affirmer et développer la coopération avec autrui
- ✓ Améliorer la communication
- ✓ Développer votre style de leadership

Pourquoi utiliser le MBTI® ?



Une bonne compréhension de son type de personnalité

=

*un atout pour entreprendre, développer ses talents et sa carrière
un atout pour bien collaborer avec les autres*

Les avantages du MBTI® ?



- ✓ *Il ne juge pas: il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises manières de faire mais des manières d'être et d'agir différentes dont il nous appartient de prendre conscience pour mieux les adapter aux différentes situations*
- ✓ *Il décrit en finesse le fonctionnement de la personnalité en mettant en relief les points forts et les difficultés éventuelles de chacun et propose des pistes d'amélioration appropriées*
- ✓ *Il fournit un langage pour aborder objectivement, en les nommant, des réalités souvent insaisissables; il permet d'en avoir une certaine maîtrise*

Applications nombreuses



- ✓ *Meilleure compréhension de soi et développement personnel*
- ✓ *Évolution et gestion de carrière*
- ✓ *Développement organisationnel*
- ✓ *Cohésion d'équipe*
- ✓ *Formation au management et leadership*
- ✓ *Résolution de problèmes*
- ✓ *Conseil en communication*
- ✓ *...*

Le principe du MBTI® ?



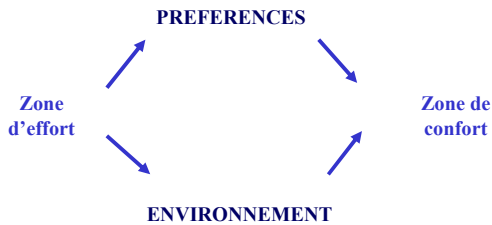
- ⇒ *Les variations de comportement que l'on observe entre les individus ne sont pas le fruit du hasard mais la conséquences de préférences fondamentales situées sur quatre dimensions (Jung):*
- ✓ *La manière dont on entre en contact avec les autres et l'orientation de l'énergie*
 - ✓ *La récolte d'informations*
 - ✓ *La prise de décision*
 - ✓ *L'organisation de son environnement extérieur*

Le principe du MBTI® ?



- *Chaque dimension est définie par 2 pôles opposés entre lesquels nous avons une préférence innée, une prédilection spontanée, non réfléchie*
- Orientation de l'énergie*
Extraversion-Introversion
- Récolte d'informations*
Sensation-Intuition
- Prise de décision*
Pensée-Sentiment
- Organisation de son environnement extérieur*
Jugement-Perception
- *La combinaison de ces préférences conduit à des familles de caractères ou « types psychologiques »*

La notion de préférence



La notion de préférence



- Le MBTI identifie des préférences
- Les préférences sont relatives, nous utilisons tous les 2 pôles dans chaque dimension
- Les préférences ne sont pas des compétences: le MBTI n'indique pas ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire
- Il n'y a pas de type meilleur que d'autres: chaque type a du potentiel !
- Le MBTI est un indicateur, pas un test : les gens sont les meilleurs juges du type qui leur correspond le mieux

C'est dans nos différences que gît le plus grand potentiel d'énergie et de développement

Élaborer des outils permettant la gestion des aptitudes du personnel et l'acquisition de compétences supplémentaires et en évaluer régulièrement l'efficacité



Développer des outils



- ✓ Politique de recrutement et de sélection
- ✓ Démarche d'évaluation
- ✓ Politique de formation
- ✓ Traçabilité et partage des informations

✎ *Favoriser l'autonomie et la prise d'initiative dans le cadre de l'accroissement des compétences*



Faire évoluer l'environnement en fonction des événements internes et/ou externes



Faire évoluer l'environnement

- ✓ Remettre en question l'organisation
- ✓ Se positionner en fonction des besoins actuels et futurs
- ✓ Informer sur les modifications et analyser leur impact sur la structure et les personnes

✚ *Gérer les résistances au changement, les situations conflictuelles ou de crise*



Faire évoluer l'environnement

La résistance au changement

- ✓ Rien n'est jamais permanent
- ✓ Menace ou opportunité
- ✓ Perte d'équilibre
- ✓ Mécanisme de défense
- ✓ Concerne la structure et les personnes
- ✓ Étapes: Nier, résister, explorer, accepter



Faire évoluer l'environnement

Le changement nous concerne tous!

- ✓ Témoignez de l'intérêt et montrez-vous disponible, à l'écoute
- ✓ Informez et communiquez le plus tôt possible
- ✓ Impliquez-les dans l'élaboration des mesures à prendre pour faire face au changement
- ✓ Restez tourné vers l'avenir et démontrez les avantages qui seront tirés du changement

Faire évoluer l'environnement



Gérer les conflits

- ✓ *Le cadre de référence*
- ✓ *Aspects destructifs et productifs*
- ✓ *Conflits internes, interpersonnels, organisationnels*
- ✓ *Nier, attaquer, marchander, négocier*

💡 Développer votre ASSERTIVITE