

Permis de conduire

Introduction

Que pouvez-vous attendre de ce programme ?

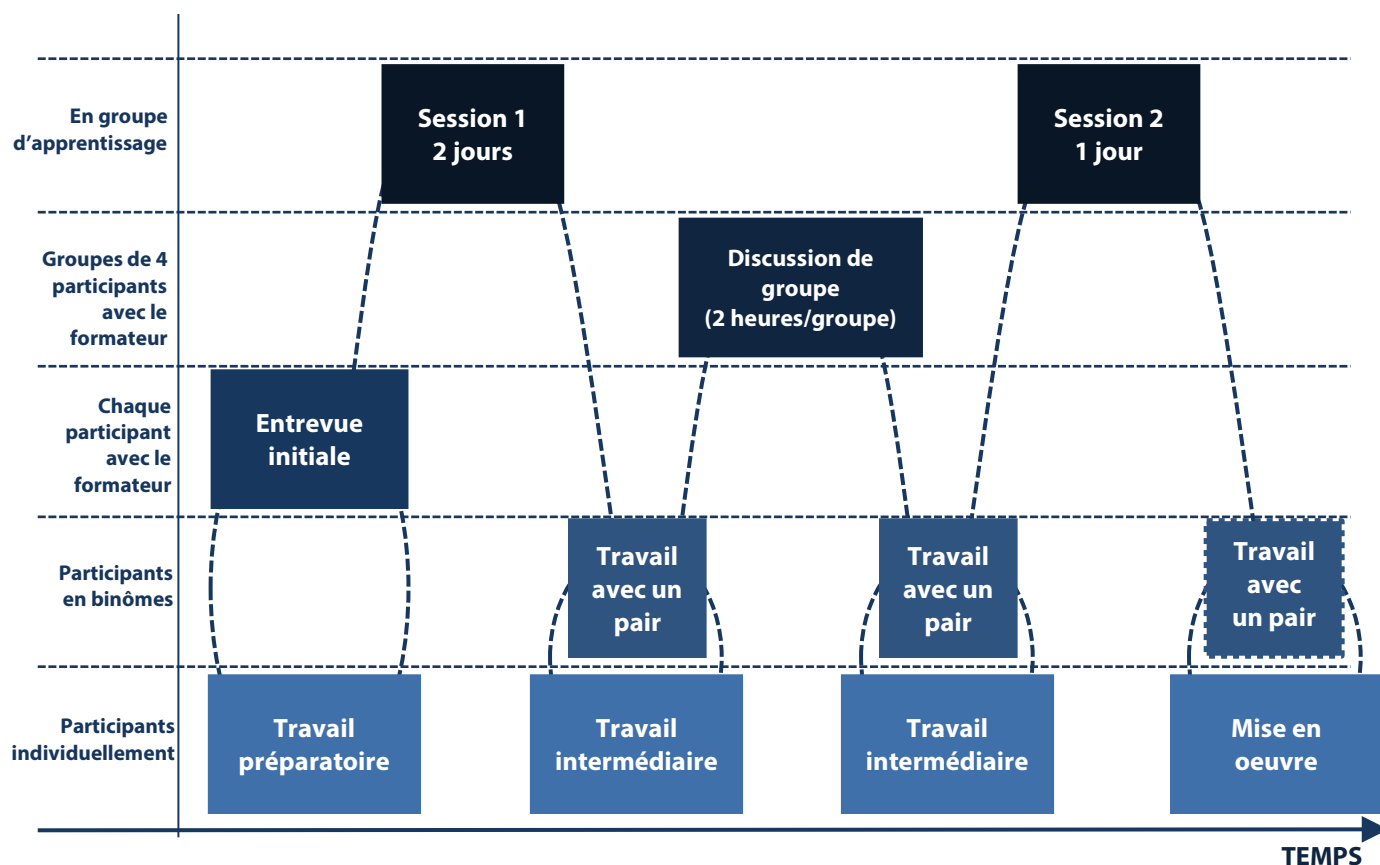
Bienvenue dans « Permis de conduire » ! Ce programme vise à vous donner des informations et des idées pour relever votre tout nouveau défi, à savoir : diriger votre unité. Il repose sur votre réalité actuelle afin de vous aider à identifier les problèmes réels auxquels vous pourriez être confronté(e) durant ces premiers jours, qui représentent une période de changement pour vous et pour votre équipe. Ce programme sera l'occasion de mener des réflexions, de partager des expériences et de découvrir des options et des moyens possibles pour relever ces nouveaux défis.

À la fin de ce programme articulé autour d'ateliers, de consultations de groupe et de travaux individuels, vous aurez :

- étudié différentes approches qui vous permettront de remplir plus efficacement votre rôle
- les connaissances et l'appui dont vous avez besoin pour aborder avec plus d'assurance la transition vers cette nouvelle fonction
- élargi votre réseau – lequel vous fournira un appui au cours des années à venir
- un plan de développement mûrement réfléchi pour garantir vos progrès et ceux de votre unité au cours des prochaines années

Le graphique ci-dessous montre comment les différentes composantes du programme s'articulent autour des deux ateliers en présentiel.

Permis de conduire



Contenu du programme :

Jour 1 – Le rôle du chef d'unité – Réalité et possibilités

- Mise en place – Introduction à l'apprentissage
- La « cartographie » – Explorer la réalité actuelle – les différents scénarios
- Similitudes et différences dans les situations actuelles
- Le rôle cristallisé – Les éléments clés du rôle d'un chef d'unité
- Modélisation conduite d'équipe – Création d'un modèle conforme à la réalité des institutions

Jour 2 – Styles de management – Gérer des situations

- Gérer vos propres situations difficiles – Soutien et idées
- Expériences concrètes – Possibilité de tirer profit de l'expérience d'un chef d'unité invité
- Styles de management personnels – Identification des points forts et de développement
- Planification des actions et préparation du travail intermédiaire

Jour 3 – Développement de votre unité – Susciter l'implication

- Revue de l'apprentissage et des progrès
- Moi, mon équipe, mon environnement – Réflexion sur les tendances et les évolutions futures, et leurs impacts
- Comment bâtir l'avenir conjointement avec votre équipe et d'autres parties prenantes
- Prochaines étapes pour votre développement futur

« Cartographie » – Réflexion et observation

Vous êtes le « coach » et le sparring-partner de vos deux collègues.

Votre rôle consiste à prendre du recul et à examiner aussi objectivement que possible les cartographies de vos collègues, à poser des questions, à analyser et à formuler des commentaires honnêtes et détaillés sur ce que vous voyez.

Exemples de questions de réflexion

Après avoir écouté la présentation de votre collègue :

- Y a-t-il des schémas évidents ?
- Comment leur cartographie se présente-t-elle comparée à la vôtre ?
- Qu'est-ce qui vous surprend ?
- Qu'est-ce qui vous frappe le plus ?
- Qu'est-ce qui semble occuper une place centrale ?
- Qu'est-ce qui semble avoir été moins important aux yeux de votre collègue – du moins en ce qui concerne la façon dont cela est représenté ?
- Quels semblent être les points forts et les défis ?
- La cartographie paraît-elle « en phase » avec ce que dit le collègue ?
- Relations avec le « chef » – où est sa place dans cette image ?
- Où est l'équipe par rapport au chef ?
- Y a-t-il des chefs d'équipe, des chefs de section ou un adjoint – et si oui, où sont-ils placés ?
- Y a-t-il certains groupes de personnes qui créent des divisions ?
- Voyez-vous des obstacles ?
- Le chef d'unité est-il plus proche de certaines personnes que d'autres ?
- Y a-t-il des parties prenantes importantes qui ne sont pas représentées, par exemple des pairs, des « clients », ou des acteurs qui, selon vous, sont plus éloignés sur l'image qu'ils ne devraient l'être ?
- Où est le chef d'unité s'est-il placé sur cette image ? Au centre, en haut, en bas ? Y a-t-il une signification à cela ?
- Où sont représentés les dossiers/le travail ? Comment sont-ils illustrés ?
- Où est le niveau politique ?
- Une vision claire de l'objectif à atteindre ou une orientation est-elle communiquée dans cette image ?
- Les autres membres de la DG sont-ils représentés sur cette image – si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- Comment les autres DG ou institutions sont-elles représentées – le cas échéant ? Les États membres ? Les citoyens ?

Modélisation du management – Un aperçu

Quel est le modèle de management idéal ? Existe-t-il un modèle de management qui pourraient convenir à toutes les tailles d'organisation et à tous les contextes – ou même au contexte de la réalité d'un manager ? Y a-t-il un modèle qui vous aiderait à définir votre rôle en tant que chef d'unité ?

Un modèle de management permet d'examiner l'activité de management par rapport aux objectifs et à la façon d'encourager les efforts, de coordonner les activités et d'affecter des ressources. Les modèles peuvent apporter une aide précieuse en introduisant des idées différentes, de nouvelles perspectives et un nouveau cadre. Cependant, un modèle est fondé sur la théorie et ne peut jamais interpréter pleinement la réalité. Au cours de ce programme, nous allons étudier certains modèles ; non pas dans le but de vous amener à changer votre réalité pour qu'elle corresponde à ces modèles, mais pour élargir vos connaissances et votre perspective. Vous pourrez par conséquent vous inspirer des éléments qui vous intéressent pour élaborer votre propre modèle pratique. En définitive, un certain nombre de choix doivent être faits, les choix appropriés dépendant d'une multitude de facteurs.

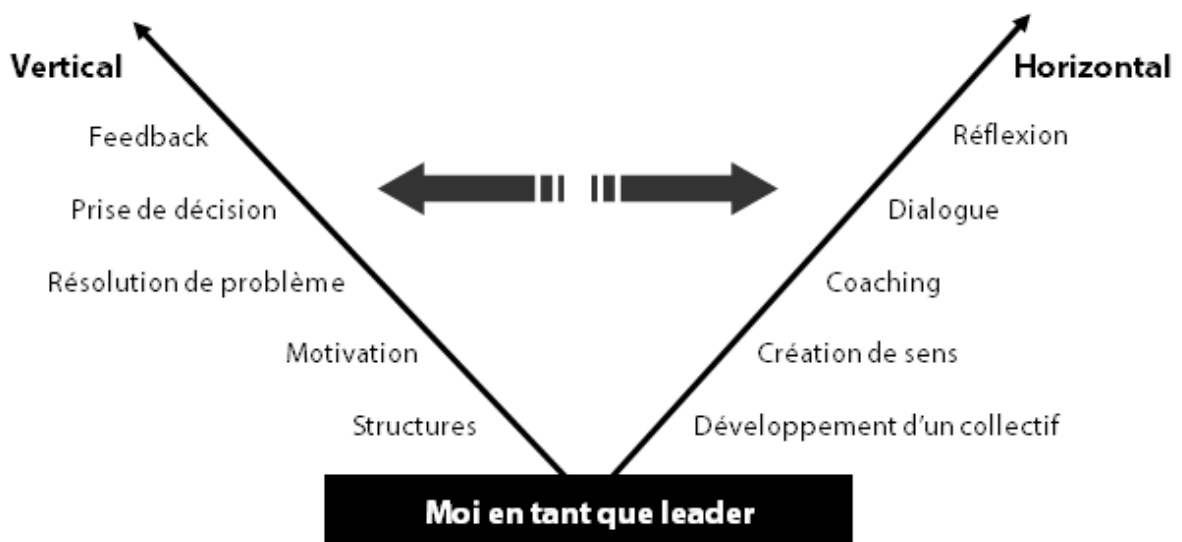
Dans le cadre de ce programme, nous avons sélectionné trois modèles parmi tous ceux qui ont été développés au fil des ans. Ils présentent différentes perspectives sur lesquels le management doit être focalisé– chaque modèle peut s'avérer pertinent pour vous. Une description plus détaillée est fournie dans les pages suivantes.

Le leadership équilibré	Dans ce modèle, l'équilibre n'est pas entre le « management » et le « leadership », mais entre deux axes importants du leadership, reflétant deux rôles majeurs de tout leader : le rôle vertical et le rôle horizontal.
Le modèle des valeurs concurrentes	Ce modèle a été élaboré par Quinn pour identifier les différentes exigences mobilisant le temps d'un manager– à quoi un manager devrait-il consacrer du temps ?
Le cadre des responsabilités managériales ©	Il s'agit d'un modèle simple qui identifie 4 domaines clés de responsabilité pour un manager : Direction, Opérations, Relations et Développement.

Le leadership équilibré

Le leadership équilibré consiste à prêter attention à la fois aux aspects formels et informels de l'organisation. L'organisation formelle est liée aux structures : organigrammes, hiérarchies, bureaucratie et contrats de travail, systèmes de reporting et d'évaluation. Il est essentiel de reconnaître l'organisation formelle et ses structures établies, par exemple les systèmes informatiques, les lignes hiérarchiques et les règlements financiers.

En conséquence, l'organisation **formelle** peut imposer des structures et des systèmes aux unités (équipes, départements...). Ils permettent à l'unité ou à l'équipe de travailler avec efficacité, mais cela ne suffit pas : c'est la façon dont les collaborateurs *interprètent* leurs rôles qui permet d'atteindre les objectifs. Par conséquent, il est possible de choisir, **de façon informelle**, comment l'unité ou l'équipe doit être organisée en interne, comment développer les relations, comment fluidifier les processus – et, notamment, comment agir et quelles pratiques adopter dans un rôle managérial.



Le leadership équilibré implique de trouver un équilibre entre les deux rôles qui incombent nécessairement à chaque leader : le rôle vertical (plus formel) et le rôle horizontal (plus informel) :

- Les fonctions du rôle vertical sont celles qui sont fréquemment associées à l'autorité formelle et à la « hiérarchie ». Souvent, ces fonctions font l'objet d'un contrôle systématique par le biais d'évaluations, de mesures ou de paramètres.
- Le rôle horizontal permet de recadrer ce que les leaders peuvent faire, par exemple :
 - a) au lieu de donner un feedback (approche descendante), le responsable peut exploiter ses compétences de coaching et initier un processus de réflexion avec les membres de l'équipe.
 - b) Au lieu de prendre seul les décisions (ce qui demeure nécessaire dans certaines situations), le responsable peut impliquer son équipe dans un dialogue sur la question.

Permis de conduire

- c) Au lieu d'essayer de motiver les collaborateurs de l'extérieur (d'après de nombreuses théories, les individus ne peuvent être motivés qu'intrinsèquement), le responsable peut engager un processus de création de sens avec les individus ou avec l'équipe. Cela implique de poser des questions et d'avoir un dialogue sur le but et la signification du travail, la satisfaction professionnelle, les valeurs, les processus, les objectifs, etc. ; en bref, de donner un sens au travail.

Ce faisant, il est possible de considérer que le rôle du leadership ne relève pas simplement du seul leader, mais relève d'un effort plus collectif. Le leader n'est pas seul et le leadership est non seulement une de ses qualités, mais reflète également la culture de l'unité.

Comme l'indique ce modèle, les aspects vertical et horizontal sont nécessaires au bon fonctionnement d'une équipe. En comprenant et en prenant en compte les outils du rôle horizontal ainsi que l'organisation informelle, les chefs d'unité ont beaucoup plus de moyens pour diriger leur unité.

Les leaders au sein d'organisations font souvent ce commentaire : « *Nous n'avons pas d'outils pour motiver le personnel parce que nous ne pouvons pas promettre des primes ou des promotions* ». Pourtant, ils ne sont pas limités aux outils de management « traditionnels » pour organiser le travail de l'unité. Ces outils horizontaux ouvrent de toutes nouvelles perspectives aux managers pour diriger leur équipe. Par exemple :

- Ils peuvent avoir recours au coaching chaque fois qu'une personne vient demander quelque chose, par exemple un conseil. Certains responsables déclarent passer 90 % de leur temps à répondre à des questions et à résoudre des problèmes que les gens devraient être en mesure de résoudre eux-mêmes. *Pourquoi ne pas vous débarrasser de votre rôle de « répondeur automatique » ? Répondez plutôt par une question, du type : « Et vous, qu'en pensez-vous ? »*
- Le développement du collectif peut s'effectuer de diverses manières, par exemple à travers la façon dont les gens se saluent, dont ils communiquent avec leurs collègues et d'autres unités, ou encore dont ils perçoivent l'ambiance de travail et en parlent. Il peut comprendre une journée à l'extérieur ou des pauses café-croissants. . Ce sont les petites choses qui comptent. Les collectifs peuvent recommander de nouvelles structures pour leur travail, et revoir ou évaluer leurs propres processus. Toutefois, cela exigera des efforts supplémentaires dans un premier temps. Quelqu'un doit prendre l'initiative. Comme dans toute nouvelle façon de travailler, acquérir plus de liberté peut sembler étrange à première vue. Cela peut comporter des risques et ne sera pas toujours bien accueilli. Cependant, à long terme, les résultats peuvent être impressionnants et motivants.
- La prise de décision n'est pas une action ponctuelle, mais un processus continu. Les possibilités doivent d'abord être discutées et comprises, puis analysées conjointement avant de prendre une décision claire. Pour être mises en œuvre effectivement, les décisions doivent

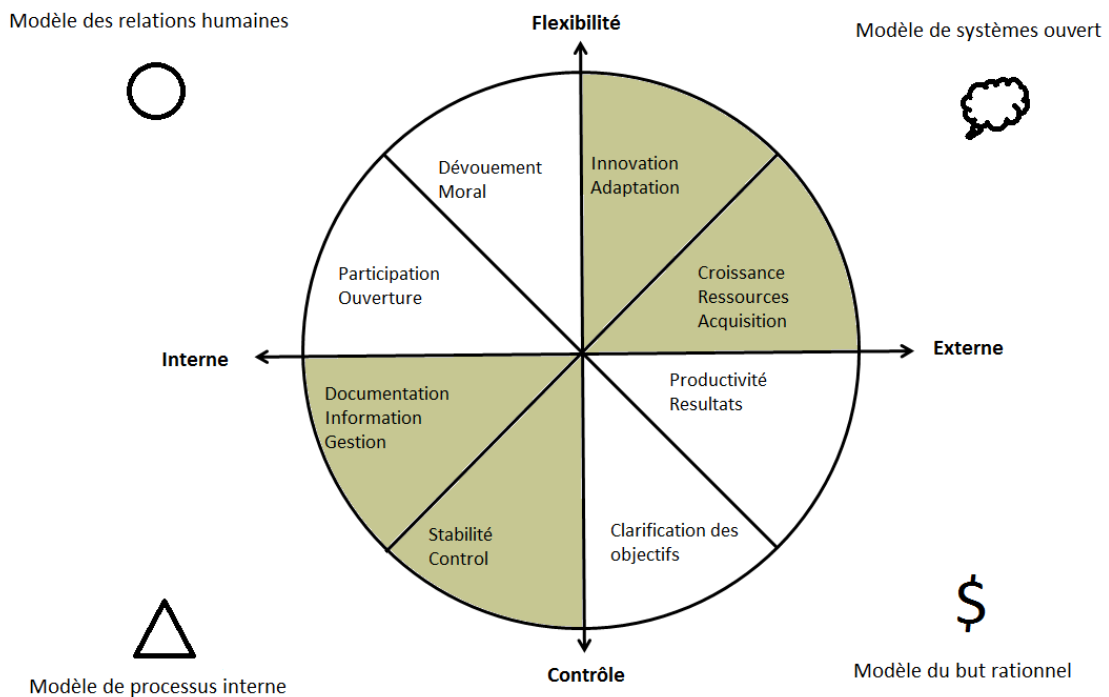
Permis de conduire

être adoptées et soutenues. Parfois, les collaborateurs doivent être coachés pour que les décisions soient effectivement mises en oeuvre. Une décision qui n'est pas suivie dans ce sens n'est pas une décision. Là encore, nous pouvons établir un lien entre une décision formelle et une décision informelle : les décisions formelles peuvent être signées, mais ne pas être appliquées (par exemple, la législation de l'UE dans différents États membres...). Les décisions informelles sont parfois mises en oeuvre, même si elles n'ont pas été signées ou prises officiellement.

Les valeurs concurrentes

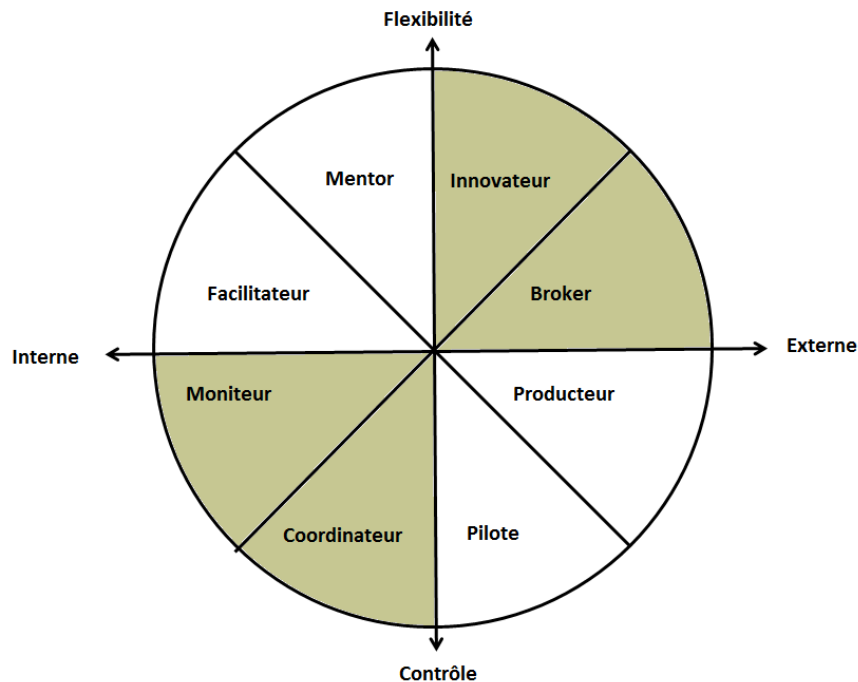
Chaque manager adopte et maintient son propre style de management. Ce style est en grande partie déterminé par sa vision de la réalité et ses valeurs, c'est-à-dire ses convictions, opinions, hypothèses et critères sur ce qu'un responsable doit faire pour être efficace. Il s'agit là du point de vue qui sous-tend le principe à l'origine du modèle de gestion développé par R.E. Quinn. Il s'est appuyé sur un certain nombre de modèles issus de recherches antérieures – à savoir le modèle du but rationnel, le modèle de processus interne, le modèle des relations humaines et le modèle de systèmes ouvert – et les a intégrés à un nouveau modèle, baptisé modèle des valeurs en concurrence.

Selon Quinn, aucun des quatre modèles originaux n'offre une réponse satisfaisante à la complexité des problèmes de management. Dans le cadre des valeurs en concurrence, les quatre modèles sont étroitement liés et imbriqués. Néanmoins, ils semblent également se contredire dans la mesure où nous souhaitons avoir une organisation flexible et stable à la fois, et tout maîtriser. Nous attachons une grande importance aux relations et à la participation, et nous voulons aussi des résultats, ce qui nécessite de suivre et de fixer des objectifs. Cela reflète les paradoxes du management.



Permis de conduire

Le cadre des valeurs en concurrence est présenté ci-dessus. Les deux dimensions présentées sur les deux axes sont essentielles pour l'intégration du modèle. L'axe interne/externe représente la façon dont le manager voit l'organisation – comme un ensemble de personnes ou un moyen d'obtenir des ressources. Le deuxième axe représente le contrôle et la flexibilité, l'organisation étant caractérisée par une combinaison de processus de contrôle et de prévision, ou de flexibilité, de processus de changement et d'adaptation. Ce modèle est très utile aux réflexions sur les rôles d'un manager. En fait, selon R.E. Quinn, deux rôles sont associés à chaque quadrant (voir schéma ci-dessous), ce qui donne huit rôles de management au total.



Les rôles managériaux de producteur et de directeur (correspondant au modèle des objectifs rationnels) :

Mettre l'accent sur les résultats et la production. Le directeur précise la direction, les objectifs et la structure organisationnelle. Le producteur est centré sur les tâches et le travail, et lance des actions.

Les rôles de coordinateur et de pilote (modèle des processus internes) :

Initier des processus pour assurer la fiabilité et la continuité : activités de routine, mesure et documentation. Met l'accent sur les systèmes, les procédures et les règles qui régissent les processus de travail. Le coordinateur met l'accent sur la planification et l'organisation, tandis que le pilote est plus axé sur la gestion de l'information, ainsi que sur la collecte et le rassemblement des informations.

Les rôles de facilitateur et de mentor (modèle des relations humaines) :

Encourager parmi les employés le dévouement, la cohésion, le moral et le développement à travers la discussion, la participation et l'ouverture ; évaluer les individus en fonction de leur besoin de croissance, de leur motivation et d'autres besoins personnels sur le lieu de travail. Le facilitateur met davantage l'accent sur la participation et l'ouverture au sein d'une équipe. Le mentor fait preuve de considération, d'empathie et de bienveillance.

Les rôles d'innovateur et de broker (modèle des systèmes ouverts)

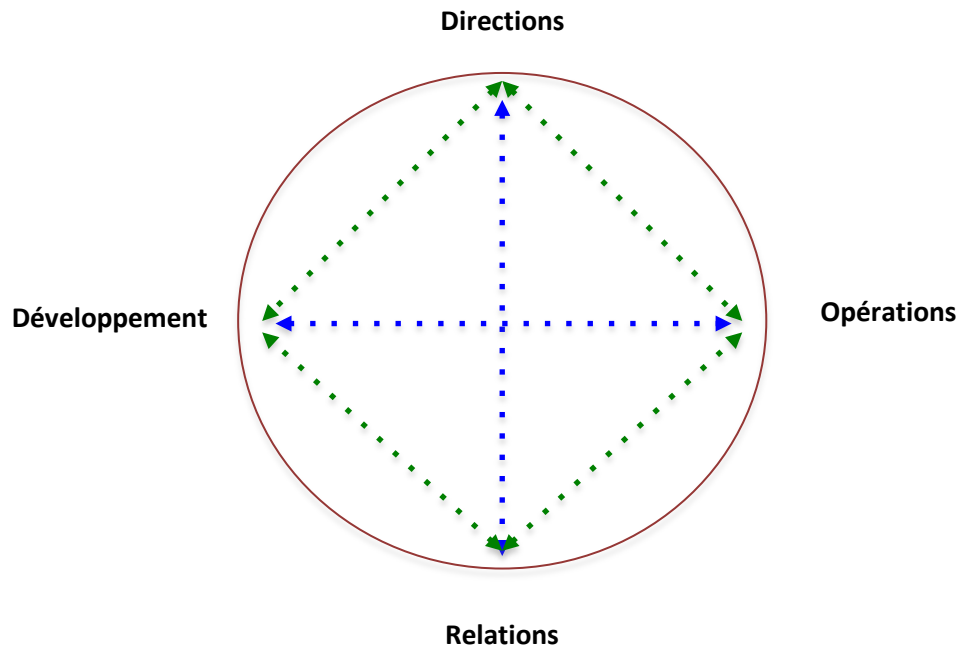
L'adaptabilité, la créativité et la croissance sont des priorités. Un innovateur met davantage l'accent sur l'inventivité et la prise de risque et envisage des changements. Un broker est plus orienté sur la croissance et l'acquisition de ressources et fait preuve d'une grande perspicacité sur le plan politique.

Le style de management reflète le niveau selon lequel une personne exerce ces rôles (fondamentalement contradictoires) en tant que manager et comment elle passe d'un rôle à l'autre et trouve un équilibre entre eux.

Le cadre des responsabilités managériales (CRM)

©

Quels que soient sa position et son statut dans l'organisation, tout manager a des comptes à rendre au final pour un certain nombre de décisions et d'initiatives qu'il prend (ou ne prend pas) et pour la façon dont il les prend, dans les quatre domaines clés ci-dessous.



La finalité du cadre

Les managers sont confrontés en permanence à une série de préoccupations ou de questions qu'ils peuvent être amenés à se poser ou que d'autres personnes peuvent leur poser : *qu'implique le management ? À quoi dois-je consacrer la majeure partie de mon temps et de mon énergie ? Sur quoi serai-je évalué(e) ? Qu'est-ce qui m'intéresse le plus dans mon travail et dans quel domaine suis-je meilleur(e) ?*

Ce modèle a été développé dans le cadre du cours intitulé « Les clés du management ». Il s'agit d'un instrument simple destiné à appuyer les réflexions et à faciliter la prise de décisions concernant la manière dont les manager souhaitent diriger et la façon dont ils veulent et doivent façonner leur rôle afin d'apporter leur valeur ajoutée unique. Sur quoi doivent-ils focaliser leur attention ?

Les managers peuvent l'utiliser comme un outil leur permettant d'identifier où fixer les priorités et pourquoi : *quelle part de temps et d'énergie ai-je consacré ces derniers temps à mes responsabilités dans chaque domaine (exemples) :*

- passer en revue les objectifs avec mon équipe (Direction)
- superviser la façon dont un membre du personnel exécute une procédure (Opérations)
- renforcer mes relations avec mes principaux collègues ou avec des clients (Relations)

Permis de conduire

- *assister deux membres du personnel susceptibles d'assumer de plus grandes responsabilités prochainement ? (Développement)*

Grâce à cette réflexion, les managers peuvent réévaluer leur stratégie de management.

Mais ce cadre n'est pas destiné uniquement à la réflexion individuelle. Lors de la revue et de l'évaluation des performances du personnel, par exemple, il peut être utilisé pour comparer les attentes aux performances réelles. Le manager peut également s'en servir pour décider avec son équipe d'où doit principalement provenir la valeur ajoutée de chaque membre.

Comment utiliser ce modèle ?

Pour la plupart des managers, la majeure partie des aspects couverts par les quatre domaines relève du bon sens. Ainsi, la « *Direction* » couvrirait probablement le sens de la mission (fondamental), la vision et l'ambition, les objectifs généraux et les bénéfices pour tous ceux auxquels l'organisation/l'équipe livre un service, la stratégie, etc.

Les « *Opérations* » comprennent tout ce qui est lié à la planification et à l'organisation, à l'acquisition et à l'affectation de ressources, au suivi, à la revue et à l'évaluation des actions et des résultats, etc.

Les « *Relations* » font référence aux interactions des managers à travers des réseaux ou des partenariats, mais aussi à la façon dont ils contribuent à la qualité optimale des relations avec l'équipe, au sein de l'équipe et entre leur équipe et d'autres équipes.

Enfin, le « *développement* » fait référence à leur responsabilité concernant leur propre développement, le développement de leur équipe (aux niveaux individuel et collectif) et au développement de leur organisation (notamment en investissant dans des approches ou initiatives novatrices).

Cependant, les responsabilités en matière de management décrites ci-dessus ne sont pas liées exclusivement à l'un des quatre domaines et peuvent faire l'objet de discussions – il y aura inévitablement des chevauchements ou des recoupements, par exemple des objectifs et des réalisations attendues pourraient faire partie à la fois des opérations et des directions. Ils pourraient aussi relever des deux domaines. Cela ne pose pas de problème. Les flèches sur la figure ci-dessus visent à spécifier que les quatre domaines sont constamment liés les uns aux autres.

Ce qui importe le plus, c'est **la façon dont chaque manager appréhende ce cadre et s'en sert pour définir son rôle et ses responsabilités au fil du temps.**

De même, le cadre devrait sans cesse rappeler aux managers qu'en se concentrant trop longtemps sur un élément du cercle, ils risquent de négliger un autre domaine de responsabilité tout aussi important.

Permis de conduire

Les responsables peuvent utiliser le cadre pour **créer un langage commun dans lequel ils communiqueront avec tous les acteurs qu'ils doivent manager**, que ce soit leur hiérarchie lors de l'examen des performances de leur équipe, l'équipe ou l'un de ses membres lors de la délégation d'une responsabilité, ou des pairs.

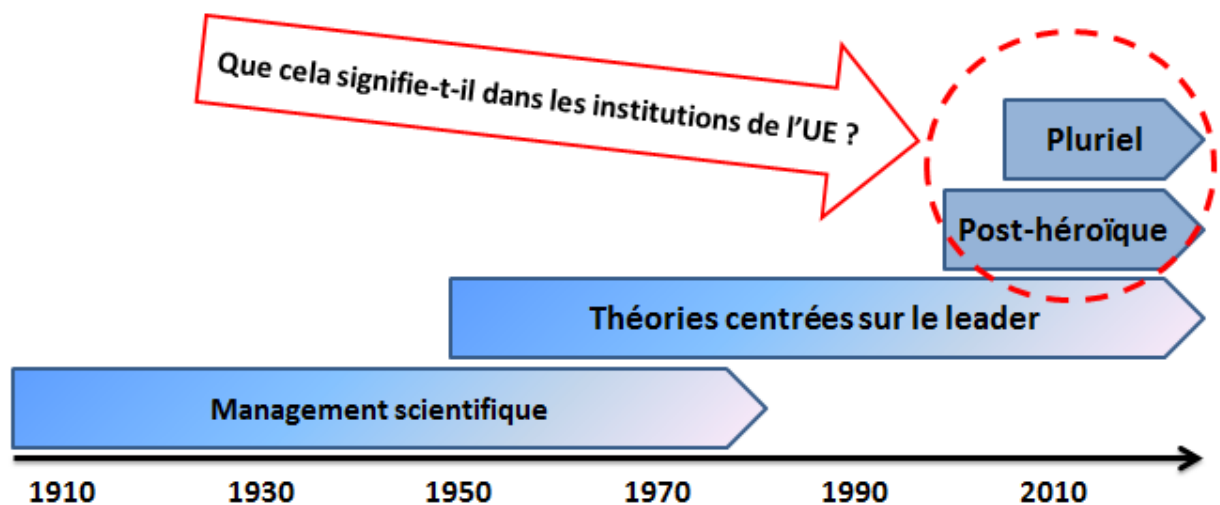
Enfin, les managers peuvent s'appuyer sur ce cadre pour évaluer l'aisance avec laquelle ils gèrent chaque domaine, identifier leurs préférences naturelles et déterminer si cela crée des déséquilibres avec ce que leur organisation et leur équipe attendent d'eux ou s'ils doivent développer des compétences, des attitudes ou des comportements.

Lecture du soir entre le 1^{er} et le 2^e jour

Nous vous avons fourni plusieurs articles liés à différents aspects des rôles et des styles de management et de leadership. Il serait souhaitable que vous en lisiez au moins deux, en plus de cette courte introduction, avant la 2^e journée. Choisissez ceux qui vous inspirent le plus ou qui présentent le plus d'intérêt pour vous compte tenu de votre propre contexte et de vos questions en matière de développement.

Veillez noter que cette documentation vise à vous inspirer et à vous donner des idées. Comme les modèles que nous avons présentés précédemment, aucun article ne couvre tous les aspects de chaque situation particulière.

C'est en partie pour cette raison que nous souhaitons vous fournir, en guise d'introduction, un aperçu et une courte description de la façon dont la réflexion sur le leadership a évolué au cours des 15 dernières années. Les théories contemporaines présente le leadership comme la tâche de multiples acteurs, la tâche d'un collectif, d'une pluralité.



En 1895, Frederick Winston Taylor publiait l'ouvrage intitulé « Les principes du management scientifique ». Auparavant, les « organisations » étaient dirigées principalement par leurs propriétaires ou fondateurs, mais la nouvelle pensée scientifique introduisit un moyen plus efficace pour gérer la main-d'œuvre, en particulier dans les grandes organisations (telles que les usines). Dans les années 1920, les études de Hawthorne contestèrent ce point de vue, qui avait tendance à instrumentaliser les travailleurs et à ne pas les considérer comme des êtres humains. Après la Seconde Guerre mondiale, les théories centrées sur le leader s'imposèrent. Ces dernières mettaient l'accent sur les qualités associées au leadership, à savoir les compétences, les traits de

caractère et les comportements qu'un leader devrait avoir. Ces théories sont toujours appliquées, en particulier dans l'industrie manufacturière et les pays où la main-d'œuvre est bon marché.

Exemple de théorie centrée sur le leader : le leadership situationnel

Les théories situationnelles reposent sur l'idée fondamentale que les dirigeants et les responsables doivent adapter leurs comportements en fonction de la personne avec laquelle ils communiquent, de la tâche à accomplir, ainsi que de la situation et de l'environnement. Cela relève du bon sens : nous nous comportons tous différemment selon les circonstances.

Considérations essentielles :

- Les institutions (et les organisations) ne sont pas des systèmes fermés qui demeurent toujours les mêmes, mais doivent constamment trouver un équilibre entre les besoins internes et leur environnement extérieur.
- Il n'existe pas de méthode optimale pour diriger ou organiser des institutions, des unités ou des équipes. Les tâches et les membres de l'unité doivent être traités différemment, et non de la même manière à tout moment.
- La forme appropriée dépend du travail à accomplir et des influences extérieures. Le leadership, c'est *permettre à l'unité de s'adapter* et de se familiariser avec les besoins du contexte.
- Comment trouver le juste équilibre et garantir l'adéquation entre le travail et le personnel ? Cela implique un processus de négociation continu, c'est-à-dire de mener des négociations au sein de l'unité – non pas quotidiennement, mais certainement chaque mois, chaque semestre ou chaque année.
- Cela exige d'appliquer différents « styles de management », ou, si vous préférez, différentes approches de la manière d'accomplir les tâches de l'unité.

Bien qu'il soit fondé sur le bon sens, le leadership situationnel a fait l'objet de critiques. D'une part, si une nouvelle situation exige de nouveaux styles et outils de management (de la part du manager), cette approche devient trop complexe pour être appliquée dans la pratique. D'autre part, elle repose sur l'idée que les situations de leadership dépendent du leader, comme si le leadership et le leader/manager ne faisaient qu'un.

Fin des années 1990 et début des années 2000 : le leadership post-héroïque

(D'après les dernières recherches, voir liens vers articles universitaires ci-dessous)

Pour résumer les lacunes du leadership situationnel : le comportement personnel du manager, aussi flexible et adapté à la situation soit-il, n'explique pas à lui seul l'efficacité et la productivité d'une unité, et encore moins la motivation du personnel. La motivation est un bon exemple pour illustrer l'importance des approches du leadership post-héroïque : si nous voulons comprendre la motivation du personnel, nous devrions nous intéresser à une multitude d'influences, et non pas nous focaliser uniquement sur le leader, considéré comme « le héros » de toutes choses !

C'est la raison pour laquelle le **courant de pensée du 21^e siècle** est différent : la situation de leadership implique de nombreuses autres personnes et influences, en dehors du leader. Le leadership est un processus social construit par toutes ces influences. *Ce nouveau paradigme du leadership change tout* : le leadership ne se limite pas à ce que fait le dirigeant, mais représente la somme de la situation sociale et des influences structurelles et institutionnelles.

Le leadership relationnel

Dans la théorie relationnelle, en tant que forme de leadership post-héroïque, la compréhension de la notion de leadership est différente de celle des modèles précédents.

- a) Que désigne le *terme* leadership ? Le leadership n'est pas une « entité » (un manager, un leader, un suiveur). Le leadership est une construction sociale et relationnelle. Il évolue tout au long de la vie de l'unité. Par exemple, quand les membres de l'unité changent, ses processus et modes de fonctionnement font l'objet de modifications et d'évolutions. En d'autres termes : le leadership fait référence à la façon dont l'unité s'organise et exécute ses tâches en tant qu'unité. Il ne s'agit pas d'une tâche du manager, mais du leadership de l'unité. Il incombe souvent au manager de permettre, d'initier et de faciliter ce processus. Il ne s'agit pas non plus d'une démarche statique qui doit être préétablie, mais d'un processus en constante évolution.
- b) Comment *savons-nous* ce qu'est le leadership ? Autrefois, le leadership était associé à des facteurs cognitifs et rationnels. Mais aujourd'hui, il est admis, dans les modèles post-héroïques, que les connaissances sur le leadership incluent les émotions, les sentiments, l'intuition et l'expérience. Une unité peut être perçue comme efficace et comme un environnement favorable. Cette expérience peut être liée à des faits, mais elle inclut des caractéristiques telles que le soutien moral, la compréhension mutuelle et une saine approche du bien-être au niveau individuel et de l'unité.

Le leadership pluriel (ou collectif)

L'approche du « leadership pluriel » pousse encore plus loin les considérations mentionnées ci-dessus concernant la nature du leadership en affirmant que le leadership est produit dans des groupes, des équipes, des unités, des réseaux et des organisations entières. Par conséquent, le leadership ne résulte pas seulement d'un singulier (une personne en position managériale) mais également d'un pluriel.

- A. Le leadership au pluriel, résumé de l'article :
<http://www.johnballardphd.com/blog/types-of-plural-leadership-sharing-producing-pooling-spreading>
- B. Le leadership collectif – Qu'est-ce que le leadership ? (vidéo, Deloitte, 2011) :
https://www.youtube.com/watch?v=0jqDa_bD2b4
- C. Kim Turnbull James (2011) : *Le leadership en contexte. Enseignements de la nouvelle théorie du leadership et des pratiques actuelles en matière de perfectionnement du leadership* :
<http://www.kingsfund.org.uk/sites/files/kf/Leadership-in-context-leadership-theory-current-leadership-development-practice-Kim-Turnbull-James-The-Kings-Fund-May-2011.pdf>
Autre lien vers la même source :
<http://www.jcpmh.info/resource/leadership-in-context-lessons-from-new-leadership-theory-and-current-leadership-development-practice/>
- D. Interview de Joseph A Raelin à propos de son livre *Creating Leaderful Organizations* :
<https://vimeo.com/66757122>
- E. Adriaan Bekman, *The Horizontal Leadership Book*
<http://www.het-imo.net/university/files/2015/08/The-Horizontal-Leadership-Book.pdf>

Ma façon d'être un chef d'unité – Réflexion

Objectifs

Cet exercice reprend une grande partie des enseignements des deux derniers jours. Car, en définitive, il s'agit d'apprendre à mieux vous connaître, c'est-à-dire de prendre conscience de l'impact que vous avez sur les autres. Il n'y a pas de style « parfait », mais le fait d'identifier la façon dont vous préférez faire les choses et de vous demander s'il s'agit toujours de la bonne façon de faire peut se traduire par de précieuses indications et révélations. Y a-t-il des façons plus appropriées ou différentes de gérer certaines situations et certaines personnes à certains moments ?

Avant cet atelier, vous avez peut-être réfléchi à vos points forts et à vos besoins de développement. De même, si vous repensez à ces deux derniers jours, qu'avez-vous appris ?

Exercice

Une fois que votre partenaire et vous-même avez dessiné vos silhouettes respectives sur la longue feuille de papier, collez votre image sur le mur – ou placez-la sur une table si vous préférez travailler sur un plan horizontal.

Réfléchissez à ce que vous avez découvert durant ces 2 jours et, parmi les questions suivantes, considérez celles qui sont les plus pertinentes pour vous :

- Que vous ont révélé ces 2 journées sur vous-même ?
- Qu'avez-vous observé/remarqué en ce qui concerne votre réalité comparée à celle des autres ?
- Comment les autres réagissent-ils à leur réalité comparée à la vôtre ?
- Quelles sont les choses auxquelles les autres semblent accorder beaucoup d'importance comparé à vous ?
- Quelle est votre opinion sur les modèles ?
- Comment voyez-vous votre propre rôle maintenant et comment le comparez-vous à celui des autres ?
- Quels enseignements avez-vous tiré de l'étude de cas et dans quelle mesure vous aident-ils à définir vos propres points forts et domaines de développement ?

Pendant que vous réfléchissez aux questions, indiquez sur votre silhouette grandeur nature, de la façon que vous souhaitez, vos points forts et domaines de développement. Par exemple, si vous estimez avoir une bonne capacité d'écoute, entourez les oreilles ; une approche trop « pratique » devrait être signalée près de vos mains, etc.

Lorsque vous avez achevé votre réflexion et que votre image est prête, reformer le trio dans lequel vous aviez effectué la « cartographie » dans la matinée de la première journée : analysez les images avec les deux autres membres du trio. Posez-leur des questions. Demandez-leur, par

exemple, ce que votre image leur révèle concernant votre façon de faire les choses, votre style personnel, vos points forts et vos domaines de développement ou s'ils pourraient vous faire des recommandations après avoir passé deux journées entières avec vous.

Plan d'action

Travaillez sur votre plan d'action individuellement. Utilisez le cadre ci-dessous à titre d'exemple. Lorsque vous et votre partenaire êtes prêts, partagez vos actions clés.

Mes objectifs de développement (soyez SMART* !)




Conditions de succès :

Que dois-je faire pour atteindre mes objectifs de développement ?

De quelle aide ai-je besoin ?

Qui peut/va me soutenir ?

Comportements :

- | | |
|---|----------------|
|  | A abandonner ? |
|  | A renforcer ? |
|  | A adopter ? |

Mes prochaines étapes concrètes sont :

1)

2)

3)

4)

...

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure suis-je certain(e) de mettre en œuvre ces actions ?

Travail intermédiaire entre les sessions 1 et 2

Introduction

Pour vous permettre d'appliquer les connaissances acquises durant les deux premières journées du programme et de mettre en œuvre votre plan d'action, le parcours d'apprentissage du programme Permis de conduire comprend également des travaux intersession. Vous pouvez les effectuer quand vous le souhaitez – nous vous prions néanmoins d'exécuter les deux premières tâches avant le jour prévu pour la consultation de groupe.

Chacune des tâches mentionnées dans la liste suivante sera décrite plus en détail ci-dessous :

1. Journal de bord – consignation des tâches que vous accomplissez réellement au cours d'une semaine.
2. Analyse « Moi et mon travail » – réflexion sur votre travail du point de vue de la motivation et des compétences.
3. Entraînement par un pair – maintenir le contact avec votre partenaire désigné pour un entraînement et un soutien mutuels.
4. « Cartographie 2.0 » – mette à jour votre analyse et recartographiez votre unité avant la Session 2.

1. Journal de bord

L'un de vos travaux intermédiaires importants consiste à tenir un registre détaillé, dans le journal de bord fourni, du temps que vous consacrez à l'ensemble de vos tâches sur une semaine (y compris le week-end, le cas échéant). Cela vous permettra non seulement de suivre la façon dont vous gérez votre temps, mais également de savoir :

- combien de temps vous consacrez aux responsabilités et activités que vous avez définies comme vos tâches principales ;
- combien de temps vous consacrez à d'autres responsabilités et tâches – et en quoi elles consistent ; et
- combien d'heures vous travaillez au total.

Cela vous fournira la « matière première » qui servira de base à vos réflexions sur la façon dont vous utilisez votre temps. L'utilisez-vous à bon escient ? Faites-vous ce que vous pensez que vous devriez faire ? Si tel n'est pas le cas, vous pourrez poursuivre vos réflexions sur ce qu'il convient de faire avec les tâches que vous continuez à accomplir même si elles ne font pas partie de vos principales responsabilités – par exemple, vous pourrez vous demander si elles doivent absolument être accomplies et, si oui, si elles doivent nécessairement l'être par vous ; si non, à qui pourriez-vous les déléguer ?

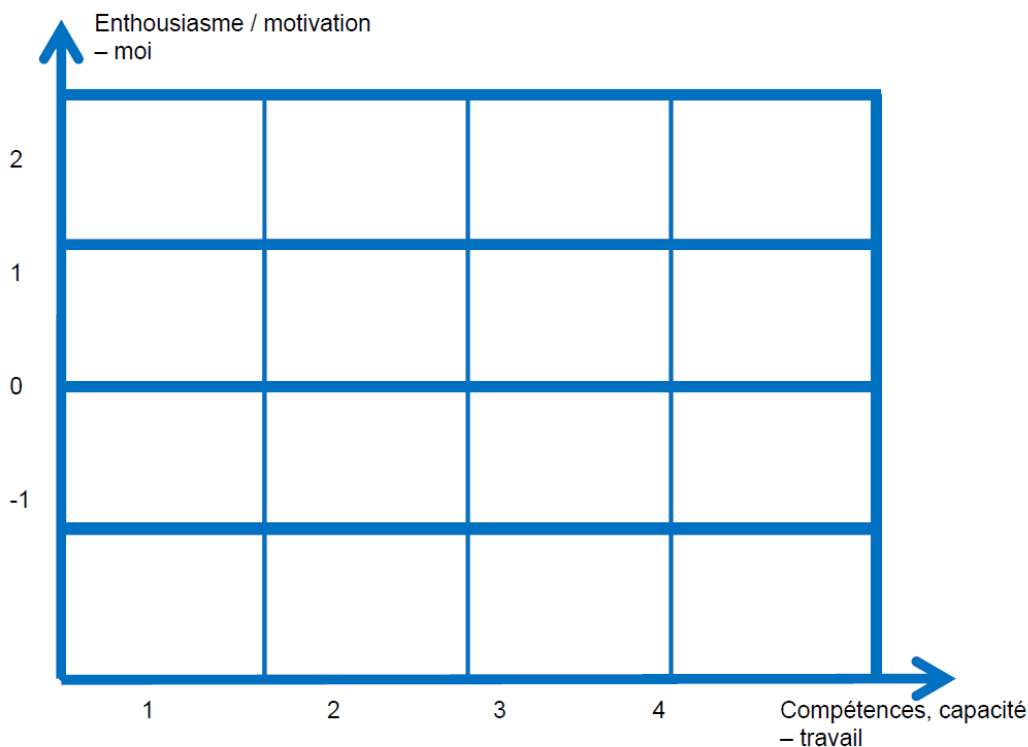
2. Analyse « Moi et mon travail »

Dans le cadre du travail intermédiaire, nous vous demandons d'effectuer l'analyse « Moi et mon travail » après l'exercice du journal de bord. Cette analyse peut vous aider à comprendre pourquoi vous n'êtes pas très motivé(e) à l'idée d'exécuter certaines de vos tâches, même si elles font partie de vos principales responsabilités, - et aussi à expliquer pourquoi vous pourriez continuer à accomplir des tâches qui ne font clairement plus partie de vos attributions principales. Vous recevrez pour cela un tableau séparé.

Quelques points de départ :

- Il existe, dans les environnements de travail, des dizaines de tâches différentes. La bonne exécution de ces tâches nécessite différentes personnes aux compétences et motivations diverses.
- Les compétences (capacité) et la motivation (volonté) de chacun d'entre nous évoluent constamment. Des tâches, qui étaient auparavant une source de motivation pour nous, peuvent devenir inintéressantes et d'autres, plus motivantes, les remplacent. Pour certains d'entre nous, ce processus de renouvellement est plus rapide que pour d'autres ; nous sommes tous différents.
- Une organisation qui se focalise plus sur la capacité ou les compétences des personnes que sur leurs motivations risque de se retrouver rapidement avec un grand nombre de « professionnels » extrêmement compétents et possédant de solides connaissances, mais qui, toutefois, auront perdu leur motivation et leur enthousiasme. Ce n'est pas une bonne solution, ni pour l'organisation, ni pour les individus.
- C'est pourquoi l'analyse « Moi et mon travail » observe à la fois la capacité et la motivation.
- Veuillez noter qu'il s'agit d'un outil que vous pouvez utiliser non seulement pour analyser votre propre rôle et vos tâches en tant que chef d'unité, mais aussi pour aider les membres de votre unité à analyser leur travail : au niveau de l'équipe, il est important de répartir les tâches en tenant compte à la fois des compétences et de la motivation. Cela nécessite d'actualiser les responsabilités en fonction de la motivation des membres de l'équipe et d'une répartition équitable du travail.

Permis de conduire



En général, l'analyse « Moi et mon travail » se déroule en plusieurs étapes, comme suit :

1. Répertoriez dans un tableau toutes les tâches que vous exécutez ou toutes les responsabilités que vous avez. Vous pouvez aussi utiliser une liste prête à l'emploi ; dans le cadre du programme Permis de conduire, nous vous suggérons d'utiliser les résultats de l'exercice du journal de bord : quelles tâches occupent vos journées (soirées, week-ends) ?
2. Numérotez les tâches et/ou les responsabilités que vous avez enregistrées en fonction de leur durée d'exécution, de la plus longue à la plus courte.
3. Réfléchissez à chaque tâche : comment vous sentez-vous ? Enthousiaste, performant(e) et productif(ve) – ou épuisé(e) et sans aucune énergie ? Si vous ressentez les deux types d'émotions à propos d'une tâche ou d'une responsabilité, il peut être utile de la diviser en sous-tâches pour distinguer la partie qui vous motive réellement de celle qui consomme votre énergie.
4. Reportez tous les numéros associés à vos responsabilités et tâches sur la matrice :
 - Déterminez d'abord le niveau de votre motivation sur la ligne verticale (– 1 = ne me stimule pas, 0 = me laisse indifférent(e), 1 = me stimule un peu, 2 = mon travail favori).
 - Déterminez ensuite le niveau de capacités ou de compétences sur la ligne horizontale (1 = Je ne sais pas comment faire, 2 = Je possède des compétences suffisantes, 3 = Je possède d'assez bonnes compétences , 4 = Je possède d'excellentes compétences).
 - Si vous le souhaitez, vous pouvez ajouter les tâches qui vous semblent les plus pertinentes du point de vue de vos objectifs/résultats attendus.
5. Examinez votre matrice : quels enseignements pouvez-vous en tirer ? Si vous comparez vos résultats avec ceux d'un collègue exerçant les mêmes fonctions que vous – par exemple, votre sparring-partner – que pouvez-vous en déduire ensemble ?

Permis de conduire

6. Pensez à la façon dont vous pouvez améliorer votre travail : que pouvez-vous faire avec les tâches situées au niveau -1 ? Pouvez-vous les modifier/les déléguer à quelqu'un d'autre/les laisser de côté sans vous en occuper ? Si vous devez continuer à accomplir ces tâches, que pouvez-vous modifier ou changer pour qu'elles soient plus intéressantes pour vous ?
7. Comment pouvez-vous augmenter la proportion des tâches et responsabilités les plus intéressantes sur la rangée supérieure, en haut à droite de la matrice ?
8. En outre, vous pouvez réfléchir à ce que vous pouvez apprendre des membres de l'équipe – ou de votre adjoint – si vous leur demandez de faire la même analyse. Leurs réactions face à des tâches identiques ou similaires peuvent être étonnamment différentes...

