

Développement des compétences managériales

Jocelyne Robert

Jocelyne.robert@ulg.ac.be



Jocelyne Robert, Management et Leadership, HEC Ecole de
gestion de l'Université de Liège avec la collaboration de Cyrielle
Böttcher pour le graphisme

Leadership et management

Jocelyne Robert, Management
et Leadership, HEC Ecole de
gestion de l'Université de Liège
avec la collaboration de
Cyrielle Böttcher pour le
graphisme

Comme leader, je suis:



A series of ten horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.



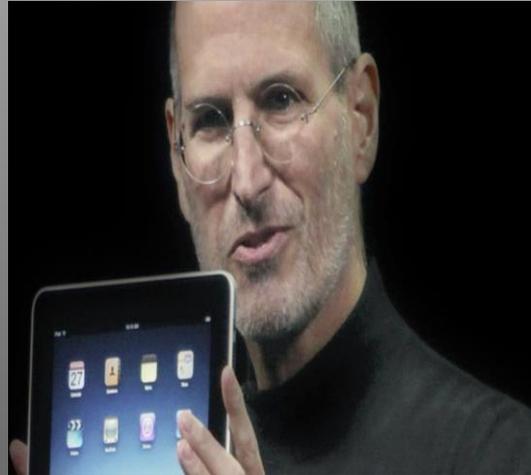
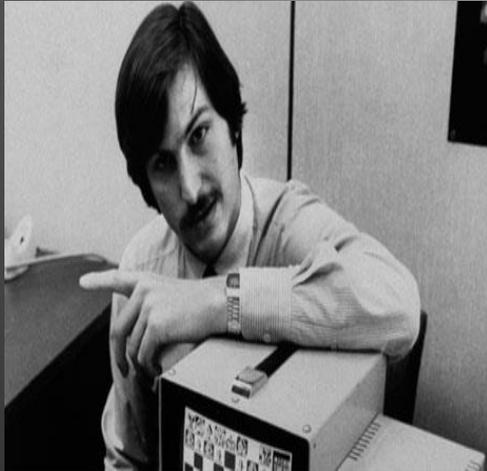
De grands leaders...

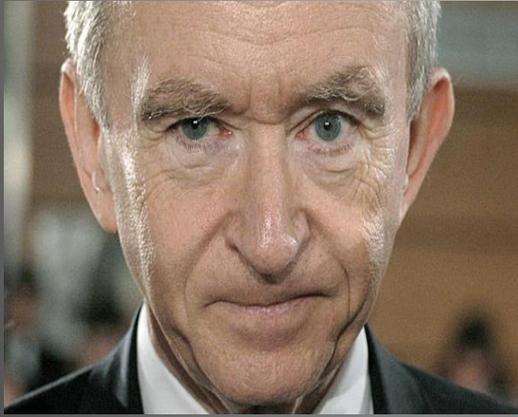
➤ Pourquoi?

➤ Comment?



Qui suis-je comme leader?





LEADERSHIP

« Il ne suffit pas d'avoir une vision originale, d'élaborer et de formuler une bonne stratégie. Il ne suffit pas non plus de se doter d'une structure et d'un encadrement adéquats. Une direction responsable prend sous sa gouverne la mise en œuvre et le fonctionnement le plus harmonieux possible de toute l'organisation, sans perdre de vue les résultats à atteindre »

(L. Lapierre, 2008, p. 15)



Le modèle de Blake et Mouton

- ❑ Fonction orientée vers la tâche et la production
- ❑ Fonction orientée vers la relation
- ❑ Fonction intégrant les deux : intermédiaire, voire intégrateur
- ❑ Il y a un type de leadership idéal



Orienté
production

Intégrateur

intermédiaire

Laisser faire

Orienté relations

Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard

- Le type de leadership à adopter dépend du niveau de maturité des individus
- Le type de leadership dépend du niveau de complexité de la tâche
- Dépend du modèle de la contingence (cela dépend des situations)

Le modèle transformationnel

- Inspire
- Donne une vision
- Responsabilise
- Implique
- Augmente le niveau de formation et de compétence des subordonnés



Le modèle transactionnel



- Manifeste l'importance des relations entre manager et subordonnés
- Importance de l'accord sur les objectifs
- Importance de la communication
- Importance de la motivation des subordonnés
- Importance de la négociation avec les subordonnés

Le leader charismatique

- ❖ Charisme
- ❖ Implication/motivation
- ❖ Reconnaissance individuelle
- ❖ Stimulation intellectuelle
- ❖ Importance de l'émotion



L'idéal

- Transactionnel + transformationnel



- En cas de crise...

- Le moins performant



Leadership/manager

➤ Les rôles du cadre (Mintzberg)

□ Trois rôles interpersonnels:

- ✓ De symbole (il représente l'organisation)
- ✓ Agent de liaison (communique avec les pairs dans l'entreprise, avec les personnes extérieures)
- ✓ Leader (relations avec les subordonnés, motivation, gestion du personnel)

□ Trois rôles liés à l'information

- Observateur actif (reçoit et recherche des informations qui lui permettent de comprendre son organisation)
- Diffuseur (transmet certaines informations à son organisation)
- Porte-parole (communique à l'extérieur des informations sur son organisation)



❑ Quatre rôles liés à la décision

- Rôle d'entrepreneur (prendre l'initiative de changements)
- Rôle de régulateur (en cas de difficulté pour l'entreprise , le cadre prend des décisions, s'investit)
- Rôle de répartiteur de ressources
- Rôle de négociateur



Éléments bibliographiques

- Avolio et Bass (1991), *The full Range of Leadership development*, Binghamton, NY, Bass, Avolio & Associates
- Hersey et Blanchard (1993), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, London, Prentice-Hall
- Mintzberg (1984), *Les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation.

Différences manager/leader (Helfer et al., p. 348)

Le manager

Administre
Demande comment et quand
Se focalise sur les systèmes
Fait les choses bien
Maintient
Compte sur le contrôle
Se situe à court terme
Accepte le statu quo
Fixe le résultat
Imite
Reproduit l'existant

Le leader

Innove
Demande quoi et pourquoi
Se focalise sur les personnes
Fait les bonnes choses
Développe
Inspire confiance
Se situe à long terme
Remet en question le statu quo
Regarde l'horizon
Crée
Développe l'originalité

Les archétypes (Kets de Vries, 2008)

- Organisateur
- Innovateur
- Négociateur
- Activité entrepreneuriale



● Du groupe à l'équipe

- > Gérer un groupe

- > Gérer une équipe

Travail en équipe (définition)

« une équipe est un groupe restreint de personnes possédant des compétences complémentaires et qui se sont engagées à un but, à des objectifs de performance et à une approche commune pour lesquels elles se tiennent mutuellement responsables »

Source: Katzenbach Jon R. et Smith Douglas K.: "The wisdom of teams. Creating the high performance organization", Harvard Business School Press, éditions McGraw-Hill, Londres, 2005, p.43

Distinction groupe et équipe

○ Groupe de travail

- Responsabilité individuelle
- Le but est celui de l'organisation
- Réunions efficaces
- Produits d'un travail individuel
- Discute, décide et délègue

○ Equipe de travail

- Responsabilité individuelle et mutuelle
- Le but est spécifique à l'équipe seule capable de le réaliser
- Encouragement des discussions ouvertes et des réunions spécifiques à la résolution de problèmes
- Produit d'un travail collectif
- Discute, décide et fait le travail soi-même

Katzenbach J.R. et Smith D.K: « The discipline of teams », Harvard Business Review, 1993, p.164

Le Brainstorming

- Le brainstorming pour résoudre les problèmes est un travail de créativité en groupes sans critiques
 - > Nombre d'idées
 - > Richesse de contenu
 - > Rapidité (10 à 15 minutes)
 - > Etapes:
 - Poser le contexte et formuler la question à laquelle le groupe va répondre en faisant preuve de créativité (Quelle est la cause de?)Quelles sont les solutions possibles?
 - Faire en sorte que chacun se sente à l'aise et se rende compte qu'il est important de sortir du cadre
 - Produire des idées-possibilité de rebondir sur les idées des autres
 - Exploiter les idées émises

○ Conseils

- > Toute critique des idées est interdite
- > Importance de la libre imagination des participants
- > Toutes les idées sont bonnes, importance de la quantité des idées
- > Rebondir sur les idées des autres est encouragé
- > Une idée à la fois, parler un à la fois
- > L'animateur écrit les idées au tableau
- > L'animateur peut relancer en lançant lui-même une ou deux idées saugrenues
- > Envisager le tour de table

Une entreprise mobilisatrice

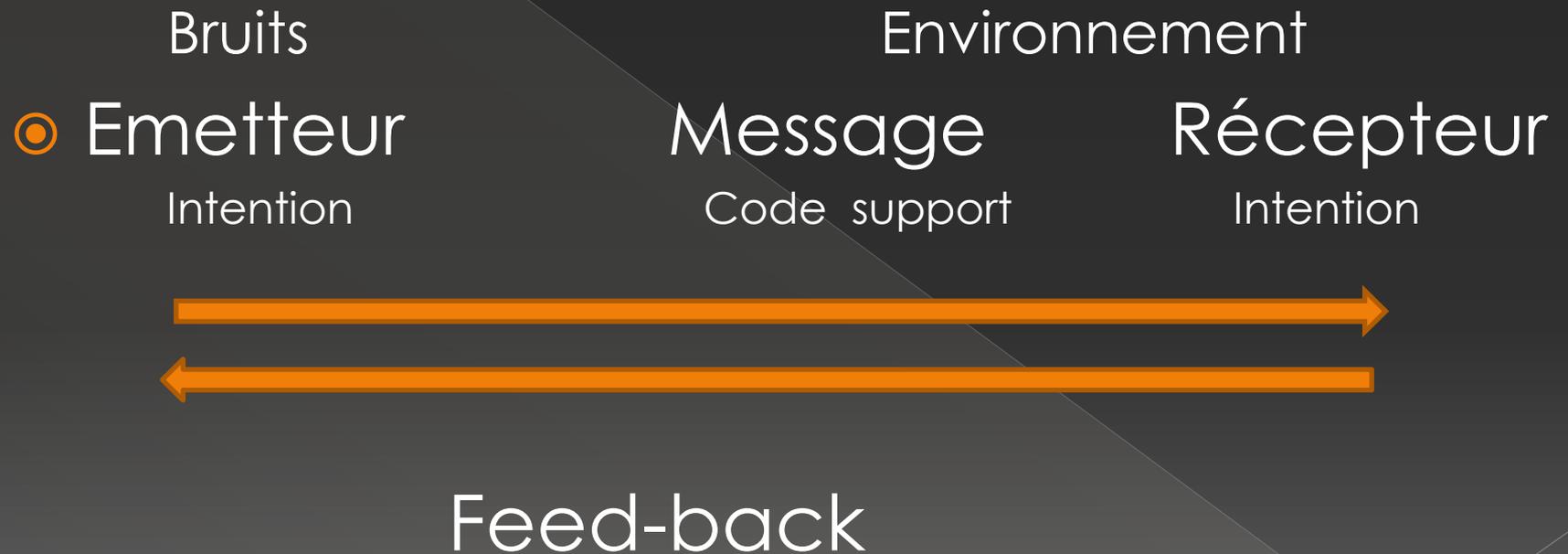
- ❖ Culture d'entreprise
- ❖ Logique d'entreprise
- ❖ Valeurs
- ❖ Motivation
- ❖ Implication
- ❖ Changement (imposé, émergent, concerté)

① Communiquer et
négociier

① Deux compétences
essentiellles

Le schéma de la négociation

d'après ceux de Shannon, de Weaver de Jakobson.



Communication

- ◎ Cinq attitudes pour mieux communiquer
(*J. Therer, 1992*)
 - > Auto-perception positive de soi
 - > Ecoute active
 - > Clarté d'expression
 - > Assertivité-congruence
 - > Implication émotionnelle

◎ Axiomes de la communication (P.Watzlawick) (J.Therer)

- > On ne peut pas ne pas communiquer
- > La communication=verbal+non verbal
- > La communication = contenu +relation
- > La communication=séquence d'échanges symétrique sou complémentaires: égalité ou différence

Les théories de la communication

- ◉ L'Analyse transactionnelle
- ◉ L'approche systémique
- ◉ La Programmation neuro-linguistique
- ◉ Le process communication

L'analyse transactionnelle (Eric Berne)

- L'analyse transactionnelle est l'analyse des échanges. Ce courant s'intéresse à ce qui se passe dans les relations entre les personnes et dans les groupes.
- Ce courant peut être utile dans les domaines de la psychologie, de la pédagogie mais aussi de l'organisation pour un meilleur développement des personnes, des groupes et de l'organisation

Les états du moi

- Les états du moi se réfèrent aux sentiments, opinions, comportements relatifs
 - > Au « parent », à ce qui est normatif, de l'ordre du « devoir faire »
 - > À l' « adulte », à ce qui relève de l'analyse de la situation, de « ce qui est »
 - > À l' « enfant », à ce qui est de l'ordre de l'émotion, des sentiments, de la plainte, du « j'ai droit à »

Les positions de vie

- Les « positions de vie » se réfèrent à la manière dont on se voit et dont on voit les autres
 - > Etre en « + » « + »: se voir positivement et voir les autres positivement
 - > Etre en « + » « - »: se voir positivement et voir son environnement négativement
 - > Etre en « - » « + »: se voir négativement et voir son environnement positivement
 - > Etre en « - » « - »: se voir négativement et voir son environnement négativement

Références bibliographiques

- Eric Berne (2012), *Que dites-vous après avoir dit bonjour?*, Tchou.
- Eric Berne (1984), *Des jeux et des hommes*, Stock.
- Eric Berne (2005), *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Ed. d'Analyse transactionnelle

L'approche systémique (P. Watzlawick, M. Crozier)

- ◉ Qu'est-ce qu'un système?
 - > Un ensemble d'éléments en interaction: modifier un de ces éléments implique une modification des autres éléments
 - > Un ensemble d'entrants et de sortants, entre les deux la boîte noire où s'échangent des informations. La production d'outputs (sortants) a une incidence sur les inputs (entrants)

Les origines de l'approche systémique

- Le structuralisme (de Saussure en linguistique)
- La cybernétique (Wiener)
- La théorie générale des systèmes (Bertalanffy, 1968)

◎ Caractéristiques

- > Le tout est plus grand que la somme des parties
- > Important de connaître la forme des interactions
- > Système ouvert/système fermé. Nos organisations sont de plus en plus des systèmes ouverts
- > Quelle est la finalité du système?
- > Quels sont les niveaux d'organisation du système?
- > Importance de l'information
- > Importance du processus de régulation
- > Importance du feed back

◎ L'approche systémique appliquée à la communication: l'école de Palo Alto

◎ Voir Paul Watzlawick

- > Les axiomes de la communication
- > L'injonction paradoxale

Quelques références ...

- ◉ M. Crozier et E. Friedberg (1997), L'acteur et le système, Seuil
- ◉ Y. Winkin (textes recueillis par) (1981), La nouvelle communication, Seuil
- ◉ J. de Rosnay (1975), Le microscope, Seuil

La programmation neuro-linguistique (*Blander et Grinder, 1970*)

- Quelques caractéristiques
 - > Fait appel aux disciplines vues précédemment
 - > N'est pas une discipline scientifique, n'a pas donné lieu à une validation
 - > Se définit comme une approche pragmatique
 - > Liens avec de nombreuses disciplines: linguistique, neuropsychologie, approche systémique,

- > Analyse la situation de personnes ayant réussi, leur manière d'être et de faire
- > Analyse la manière dont le cerveau, le développement sensoriel, les représentations des situations ont un impact sur les situations
- > Plusieurs terrains d'application: la concentration, la résolution des conflits, l'augmentation des ventes, la gestion du stress, etc.
- > Deux concepts parmi d'autres: la visualisation, le recadrage.

- > A entraîné de nombreuses critiques dont le fait d'être utilisée afin de manipuler les personnes et les situations

Quelques références bibliographiques

- Bandler R. (1990), *Un cerveau pour changer*, InterEditions.
- Bandler R., Ginder J. (1998), *Transformations : Programmation Neuro-Linguistique et techniques d'hypnose éricksonienne*, Paris, InterEditions
- Breton P. (2004), *La parole manipulée*, La Découverte, coll. « Essais »,

Le process communication

Taibi Kahler (1970)

- Analyse la réussite et l'échec des interactions
- Définit des types personnalités
 - Le rêveur
 - Le travaillomanne
 - Le persévérant
 - Le promoteur
 - L'empathique
 - Le rebelle
- Met en évidence des canaux de communication (nourricier, informatif, directif,...)

Quelques références bibliographiques

- T. Kahler (2009), *Communiquer, motiver, manager en personne*, éd. Interéditions
- G. Collignon (2010), *Comment leur dire..., La Process Communication*, , éd. Interéditions
- J. Lefeuvre (2012), *Découvrir la Process Communication*, éd. Kahler Communication Europe

La négociation

Qu'est-ce que la négociation?

- Processus au cours duquel plusieurs personnes en désaccord échangent des informations afin de trouver un accord
- Négocier implique de changer

- Qui négocie?
- Que négocions nous?
- Combien (limites)

Quand on ne négocie pas ...

- On fait appel à la tradition
- On est impliqué dans un rapport de force inégal
- On ne veut pas voir le désaccord
- On fait appel à un médiateur

Les étapes (D'après Th. Viron)

- Préparation
 - Définir les points à négocier et les points à négocier anticipés chez les autres
 - Définir sa stratégie (conflictuelle, gagnant-gagnant, raisonnée)
 - Définir les limites
 - Calculer les coûts et les valeurs
 - rassembler des informations sur les négociateurs présents

- L'expression des différents points de vue
- La pause (permet de revoir sa stratégie, ses limites, de prendre des accords avec certains partenaires, de se concerter, d'apaiser les confits)
- La discussion permet d'échanger les points de vue
- Le marchandage permet d'échanger afin de trouver un accord
- La récapitulation

Types d'échange et techniques (T.Viron)

- Le compromis
- Les concessions
- Les contreparties
- La transformation de la situation
- Le découpage
- L'articulation
- La substitution d'objectifs
- Le pivot
- Le bilan
- Le retrait systématique

Une négociation éthique ...

- Attention à la manipulation
 - En choisissant un lieu et un temps de négociation favorable à une des parties
 - En faisant de la désinformation
 - En affichant ses conditions puis en manifestant l'intention d'être conciliant
 - En soufflant le chaud et le froid
 - En étant un faux amis

Quelques auteurs ...

Quelques auteurs

- Patrick Audebert Lasrochas
- Lionel Bellanger
- Robert Fisher
- William Ury
- Thomas Viron