



METHODES ET TECHNIQUES DE LEADERSHIP

MANUEL DE L'APPRENANT



Cette Action est financée par
l'Union européenne

SOMMAIRE

Sommaire.....	2
Liste des tableaux.....	3
Liste fiches.....	3
Objectif du Manuel et son mode d'emploi.....	4
PREFACE.....	5
INTRODUCTION.....	7
1.1. Contexte d'élaboration du manuel.....	7
1.2. Public cible visé et niveaux capacitaires visés.....	8
1.3. Objectif de la formation.....	8
1.4. Objectifs pédagogiques.....	8
1.5. Programme de la formation.....	8
PARTIE CENTRALE DU MANUEL.....	9
2.1 Agenda de la session de formation.....	9
2.2 SEQUENCE 0 : MISE EN ROUTE DE LA FORMATION.....	10
2.3 SEQUENCE 1 : LA PENSEE STRATEGIQUE.....	11
2.4 SEQUENCE 2 : ORMULATION DES MISSIONS, VISION ET BUT D'UNE ORGANISATION.....	14
2.5 SEQUENCE 3 : RENDRE PRODUCTIVE LA FORCE HUMAINE.....	19
2.6 SEQUENCE 4 : LEADERSHIP ET MANAGEMENT.....	54
2.7 SEQUENCE 5 : EVALUATION DE LA FORMATION.....	58
CONCLUSION.....	59

LISTE DES TABLEAUX

<i>TABLEAU 1: DIFFERENTS TYPES DE COMPORTEMENT DU DIRIGEANT PAR RAPPORT A L'EQUILIBRE DU POUVOIR</i>	<i>23</i>
<i>TABLEAU 2: ETAPE D'ADAPTATION EN SOUPLESSE</i>	<i>48</i>
<i>TABLEAU 3: COMPRENDRE LES BESOINS RELATIONNELS</i>	<i>48</i>

LISTE FICHES

<i>FICHE 1: OUVERTURE DE LA SESSION</i>	<i>10</i>
<i>FICHE 2: EN QUOI CONSISTE LA PENSEE STRATEGIQUE</i>	<i>11</i>
<i>FICHE 3: FORMULATION DES MISSIONS, VISION ET BUT D'UNE ORGANISATION</i>	<i>14</i>
<i>FICHE 4: RENDRE PRODUCTIVE LA FORCE HUMAINE</i>	<i>19</i>
<i>FICHE 5: LEADERSHIP ET MANAGEMENT</i>	<i>54</i>
<i>FICHE 6: EVALUATION DE LA FORMATION</i>	<i>58</i>

OBJECTIF DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI

Le but de cet outil est de fournir aux porteurs principaux de fonction « Renforcement de Capacités Organisationnelles » et tout acteur en charge de l'appui aux OPA, un guide pratique pour leur rôle de conducteur dans l'accompagnement des OPA. Il fournit des techniques, outils et méthodes de leadership.

Il est structuré en séances. Chaque séance est introduite par une fiche qui en présente le titre, la durée, les objectifs, le contenu et les supports.

Pour une utilisation optimale de cet outil, le participant doit progresser par séance dans l'ordre chronologique.

PREFACE

Le présent manuel de l'apprenant est élaboré dans le cadre du Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B). Il s'agit d'un nouveau projet mis en œuvre par Enabel en partenariat avec le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) et qui s'inscrit dans un programme plus vaste d'Appui au Développement Durable du Secteur Agricole (PADDSA) financé par l'Union Européenne (11ère FED).

Au total, quatre (04) thèmes fédérateurs correspondant chacun à un résultat du cadre logique du projet ont été identifiés pour construire des espaces de dialogue positifs et constructifs autour desquels les actions de renforcement de capacités du projet seront développées. Il s'agit de :

- Programmation, planification et suivi des politiques sectorielles dans les territoires : ceci est la porte d'entrée pour amener les acteurs à se concerter et asseoir un dialogue constructif sur leurs rôles et mandats dans la mise en œuvre synergique de la politique sectorielle agricole dans le pôle.*
- Facilitation de la fourniture de services-clés aux Exploitations Familiales Agricoles et aux opérateurs privés au sein des filières prioritaires et centrée sur trois sujets spécifiques : (1) financement de l'agriculture et des services aux opérateurs du monde agricole, (2) conseil agricole et Partenariats Publics Privés pour améliorer l'accès des opérateurs à ces services (3) dynamiques favorisant l'émergence de clusters dans les chaînes de valeur.*
- Identification, mise en place et gestion durable d'investissements communaux structurants pour les filières*
- Structuration des filières prioritaires en interprofessions et dialogue entre les familles d'acteurs au sein de ces filières*

En ce qui concerne la démarche méthodologique de mise en œuvre, le projet ARISA-B se déroule suivant les cinq étapes suivantes :

- La mobilisation des parties prenantes dans le renforcement des capacités (cet engagement devra se maintenir pendant tout le processus) ;*
- L'évaluation des capacités existantes et les déficits à combler ;*
- La conception d'une stratégie de renforcement des capacités manquantes, tant au plan organisationnel qu'au niveau des ressources humaines ;*
- La mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités ;*

- *L'évaluation des résultats obtenus dans le domaine du renforcement des capacités.*

Dans cette logique, un diagnostic a été réalisé au niveau des parties prenantes et a mis en exergue les déficits ou gaps capacitaires au plan organisationnel et individuels. Le Plan de Renforcement de Capacités (PRC) qui s'en est suivi a proposé les actions de renforcement de capacités nécessaires pour combler ces déficits et permettre aux acteurs d'assumer convenablement leurs mandats respectifs.

Actuellement, le projet ARISA-B se trouve dans sa phase de mise en œuvre du PRC. Il s'agit d'une phase qui sera essentiellement marquée par des sessions de formation qu'il faut préparer à travers l'élaboration des modules, des guides des formateurs et les manuels des apprenants qui serviront de supports pour permettre la poursuite de l'apprentissage par ces derniers après les sessions.

La structuration des filières prioritaires en interprofessions et dialogue entre les familles d'acteurs au sein de ces filières est la thématique auquel est rattaché le module intitulé Méthodes et techniques de leadership. Ce manuel s'appuie essentiellement sur les contenus et méthodes de la formation reçue par les apprenants mais il valorise en même temps les expériences de ces derniers. C'est une première version qui sera progressivement enrichie de l'expérience de sa mise en œuvre sur le terrain.

Ce manuel se veut un outil d'aide pour les apprenants qui doivent poursuivre leur apprentissage après la session de formation. A cet effet, ils doivent contextualiser les enseignements véhiculer par le manuel dans leurs tâches quotidiennes en vue de la réussite de leur mandat.

Pour des raisons pratiques, il a été scindé en deux tomes correspondant chacun à un module. Ce tome comprend deux parties : la première partie fait la présentation générale de la formation, la deuxième partie propose la progression pédagogique du module.

INTRODUCTION

1.1. Contexte d'élaboration du manuel

Les dirigeants des organisations et structures se heurtent à plusieurs difficultés de taille pour faire avancer leurs programmes et obtenir le changement souhaité. Le succès de sa mise en œuvre dépend de la possibilité d'instituer une culture de leadership et de gestion, dont le cœur sont les résultats obtenus et pas simplement le respect des règles ou la mise en place de nouveaux systèmes administratifs et opérationnels, ce qui implique des changements non seulement au niveau des organisations mais aussi des institutions. En termes simplistes, la « fonction publique » véhicule une culture administrative bureaucratique qui insiste sur la gestion et sur la mesure d'intrants, d'activités et de produits. Or, la culture axée sur les résultats met l'accent sur l'obtention, le suivi et le compte rendu de résultats. La première culture exige que les directeurs et que les responsables publics connaissent et appliquent les lois, systèmes hiérarchiques et procédures applicables; la deuxième, qu'ils diagnostiquent les problèmes, conçoivent des solutions, prennent des risques et formulent des approches de mise en œuvre souples. Le leadership probant suppose de combiner, comme il faut, les manières nouvelles et anciennes d'opérer, d'allier la responsabilisation administrative efficace et un esprit d'innovation axé sur l'obtention de résultats et la mobilisation des parties prenantes et des ressources. Il faut ainsi développer les capacités à diriger. C'est pour nourrir et développer les changements induits par ce mode de gestion à l'échelon de la direction et de la gestion, en termes de l'adaptation des rôles et des responsabilités qu'Enabel à travers le programme ARISA-B a initié ce renforcement de capacité en Leadership au profit des OPA, OIA, des responsables techniques des Mairies et autres cadres d'administration. En effet, le programme s'inscrit dans la logique que les efforts destinés à perfectionner les capacités à diriger devraient encourager l'inclusion pluraliste et large de personnes représentatives de toutes les couches de la société. Le manuel de participant sur les techniques de Leadership s'inscrit dans les supports pédagogiques et didactiques à produire dans la phase A du Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B). Ce projet mis en œuvre par Enabel sur financement de l'Union européenne a pour objectif spécifique de « faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes du secteur agricole au Bénin ». Le

présent document est un tour d'horizon sur le thème du leadership. Il offre au participant le détail sur le déroulement de la formation, des modules et sous-modules, notamment les présentations et les évaluations des modules ainsi que l'évaluation globale de la formation.

1.2. Public cible visé et niveaux capacitaires visés

Cette formation (niveau perfectionnement) est destinée aux Elus des Faïtières nationales d'OPA et aux Responsables techniques OPA

1.3. Objectif de la formation

L'objectif de cette formation est de rendre les participants capables d'engager leurs collaborateurs vers la performance, en utilisant les leviers du charisme.

1.4. Objectifs pédagogiques

A la fin de la formation l'apprenant sera capable de :

- ✎ décrire le concept de pensée stratégique*
- ✎ formuler les missions, vision et but d'une organisation*
- ✎ identifier les ressources d'une organisation*
- ✎ déterminer les stratégies et les actions*
- ✎ se révéler, chacun à lui-même, ses traits de personnalité de dirigeant*
- ✎ susciter l'excellence et l'épanouissement individuel pour l'amélioration de la performance de son organisation*
- ✎ comparer le leadership et le management*

1.5. Programme de la formation

Les principaux chapitres qui seront abordés sont :

- Description du concept de pensée stratégique*
- Formulation des missions, vision et but d'une organisation*
- Rendre productive la force humaine*
- Leadership et management*

PARTIE CENTRALE DU MANUEL

2.1 Agenda de la session de formation

Horaires	Activités
Jour 1	
9h -10h	Séquence 0 : Mise en route de la formation
10h-10h15	Pause-café
10h15- 13h	Séquence 1 : La pensée stratégique : en quoi consiste la pensée stratégique
13h- 14h	Pause-déjeuner
14h -16h	Séquence 1 : La pensée stratégique : les valeurs de votre organisation
16h -16h15	Pause-café
16h15-17h30	Séquence 2 : Formulation des missions, vision et but d'une organisation : Missions, Vision et But d'une organisation
Jour 2	
8h30 -10h	Séquence 2 : Formulation des missions, vision et but d'une organisation : Missions, Vision et But d'une organisation
10h-10h15	Pause-café
10h15- 13h	Séquence 2: Formulation des missions, vision et but d'une organisation : Les ressources d'une organisation
13h- 14h	Pause-déjeuner
14h -16h	Séquence 2: Formulation des missions, vision et but d'une organisation : Les stratégies et les actions d'une organisation
16h -16h15	Pause-café
16h15-17h30	Séquence 2: Formulation des missions, vision et but d'une organisation : Les stratégies et les actions d'une organisation
Jour 3	
8h30 -10h	Séquence 3 : Rendre productive la force humaine
10h-10h15	Pause-café
10h15- 13h	Séquence 3 : Rendre productive la force humaine : se révéler, chacun à lui-même, ses traits de personnalité de dirigeant
13h- 14h	Pause-déjeuner
14h -16h	Séquence 3 : Rendre productive la force humaine : se révéler, chacun à lui-même, ses traits de personnalité de dirigeant
16h -16h15	Pause-café
16h15-17h30	Séquence 3 : Rendre productive la force humaine : se révéler, chacun à lui-même, ses traits de personnalité de dirigeant
Jour 4	
8h30 -10h	Séquence 3 : Rendre productive la force humaine : Susciter l'excellence et l'épanouissement individuel pour l'amélioration de la performance de son organisation
10h-10h15	Pause-café
10h15- 13h	Séquence 4: Leadership et management : différence entre le Leadership et le management
13h- 14h	Pause-déjeuner
14h -16h	Séquence 4: Leadership et management : la pratique du management
16h -16h15	Pause-café
16h15-17h30	Séquence 5 : Évaluation de la session

2.2 SEQUENCE 0 : MISE EN ROUTE DE LA FORMATION

Fiche 1 : Ouverture de la session

Fiche de la séance n°1

Titre de la séance : Ouverture de la session

Durée : 1 h

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance d'ouverture de la session, les participants seront capables de :

- *se connaître entre participants et se sentir à l'aise dans la formation ;*
- *échanger sur les attentes des participantes concernant la formation.*

Contenu :

Les responsables d'ARISA-B procéderont à l'ouverture officielle avec un accent sur le contexte de la session, leurs attentes vis-à-vis des apprenants d'une part et de leurs organisations d'autre part

Les apprenants vont à travers un exercice se présenter et exprimer leurs attentes et craintes.

A travers les Objectifs, programme et test de connaissance, il sera présenté le module.

Au cours de cette séance, les apprenants sont appelés à :

- *écouter l'allocution d'ouverture du responsable ARISA-B,*
- *se présenter suivant le modèle proposé*
- *Exprimer leurs attentes et craintes*
- *Définir et s'entendre sur les règles de conduite du groupe*
- *Suivre l'explication sur le remplissage de la fiche d'apprentissage journalier et son exploitation*

Evaluation

- *Test de connaissance à l'entrée*

Supports à remettre aux apprenants :

- *Agenda de la session de formation*
- *Fiche du test de connaissance à l'entrée*

Test de connaissance à l'entrée

- 1- *Définir les concepts de pensée stratégique, de Leadership, de management, etc. ?*
- 2- *Quels sont les éléments constitutifs d'une pensée stratégique ?*
- 3- *Quelle est l'importance de la pensée stratégique pour une organisation*
- 4- *Citez quelques missions d'une organisation que vous connaissez ? les actions ?*
- 5- *Quel est le rôle d'une vision dans la vie d'une organisation*

2.3 SEQUENCE 1 : LA PENSEE STRATEGIQUE

Fiche 2 : En quoi consiste la pensée stratégique

Fiche de la séance n°2

Titre de la séance : En quoi consiste la pensée stratégique

Durée : 4h 45mn

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance de présentation du module, les participants seront capables de :

- *Décrire la pensée stratégique*
- *Définir les valeurs d'une organisation*

Contenu :

Il s'agira de définir la pensée stratégique à travers l'élargissement de la compréhension de son processus.

Apprécier le rôle d'une définition des valeurs correctement conçue en lien avec le 'champ d'action' de l'organisation.

Evaluation

- *Poser des questions orales aux participants à la fin de la séance pour vérifier la compréhension des objectifs poursuivis, les aspects à développer*
- *Le mur parlant : les participants mettront sur carte ce qu'ils n'ont pas compris et vont le mettre sur le papier padex collé au mur et le facilitateur revient point par point sur les points d'ombre des participants*
- *Les participants vont renseigner la fiche d'apprentissage journalier*

Supports à remettre aux apprenants :

- *Fiche d'apprentissage journalier*
- *Support de cours*

EN QUOI CONSISTE LA PENSEE STRATEGIQUE ?

Ce terme de 'pensée stratégique' est peut-être nouveau pour vous. Arrêtons-nous et réfléchissons à ce dont il s'agit. Qui est qualifié pour pratiquer « la pensée stratégique » ? Est-ce un talent particulier qui exige des années de formation ?

Jeu de rôle pour interaction de groupe

Un mari et une femme au cours d'une discussion banale :

La femme : Nous sommes mercredi matin, à ton avis, que pourrions-nous prévoir pour le week-end ?

Le mari : Il est un peu tôt pour y songer !

La femme : Nous sommes déjà jeudi, je me demandais si tu avais l'intention d'inviter nos voisins pour le thé samedi ?

Le mari : Oh, ne prévoyons pas un tas de chose ce week-end, nous verrons bien que faire le jour venu.

La femme : Comme nous sommes vendredi maintenant, voudrais-tu réfléchir à ce que nous pourrions faire ce week-end, chéri ?

Le mari : Eh bien, ce serait bien de prévoir quelque chose, mais je ne sais pas de quoi j'aurai envie en me levant, alors attendons et voyons ce que nous voudrions faire.

Le mari : Voilà qui est surprenant, c'est dimanche matin et nous n'avons vraiment pas fait grand-chose de tout le week-end. C'était reposant, mais nous aurions peut-être dû prévoir quelque chose.

La femme : Quoi ?

Est-ce le mari ou la femme qui est le plus enclin, naturellement, à pratiquer la 'pensée et l'organisation stratégiques ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?

Il faut garder à l'esprit que la 'Pensée Stratégique' n'est après tout pas quelque chose de très compliqué et que chacun de nous pratique, bien sûr, une certaine 'pensée stratégique'. Seulement il y a des gens qui le font plus naturellement que d'autres.

La pensée stratégique suit un processus à six étapes : valeurs, mission, analyse de la situation, ressources disponibles, stratégies et actions, évaluer les résultats.

DEFINIR LES VALEURS DE VOTRE ORGANISATION

Le fondement du processus de pensée stratégique constitue les valeurs de l'organisation. Elles constituent les valeurs centrales et sont considérées à juste titre comme le cœur de la vision de l'organisation et de son objectif.

Quels sont vos principes pour permettre à votre équipe d'agir de façon fructueuse et épanouissante ? Dans le monde des affaires, nous utilisons le terme 'bottom line' (ce qui compte) et par là nous voulons dire ce qui importe le plus. En affaires, c'est généralement le 'profit', mais dans une organisation, nous devrions avoir deux 'bottom lines'. L'une, c'est ce que nous voulons faire ! Comment savoir si nous l'avons accompli ? C'est un problème essentiel. Mais il y a une deuxième 'bottom line', la productivité et l'épanouissement de nos collaborateurs. Les gens ne sont pas simplement un moyen pour arriver à des fins. Ils sont une fin en eux-mêmes. Et si cela ne figure pas au nombre des valeurs centrales, si cela n'est pas mis en pratique, vous aurez une organisation dont les membres dépérissent, où les gens sont 'jetés' une fois utilisés.

Exemple de valeurs : Efficacité, intégrité, humilité, partenariat, aide, holisme.

2.4 SEQUENCE 2 : ORMULATION DES MISSIONS, VISION ET BUT D'UNE ORGANISATION

Fiche 3 : Formulation des missions, vision et but d'une organisation

Fiche de la séance n°3

Titre de la séance : Formulation des missions, vision et but d'une organisation

Durée : 8h 45mn

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance de présentation, les participants seront capables de :

- ✎ formuler les missions, vision et but d'une organisation
- ✎ identifier les ressources d'une organisation
- ✎ déterminer les stratégies et les actions de leur organisation

Contenu :

Cette partie est consacrée à la formulation des missions, de la vision et du but de l'organisation. Il sera procédé aussi à l'identification des ressources d'une organisation et à la détermination des stratégies et des actions de l'organisation. Plusieurs exercices de groupe et individuels seront fait par les participants pour apprendre à formuler la vision, les missions et le but de leur organisation. Ils élaboreront aussi les stratégies et les actions de leur organisation

Evaluation

- L'évaluation sera faite ici à travers la réalisation des travaux de groupe et individuels
- Des questions de compréhension seront posées aux participants
- Le mur parlant : les participants mettront sur carte ce qu'ils n'ont pas compris et vont le mettre sur le papier padex collé au mur et le facilitateur revient point par point sur les points d'ombre des participants
- Les participants renseigneront les fiches d'apprentissage journalier ou de séquence à la fin de la séquence afin d'apprécier l'atteinte des objectifs

Supports à remettre aux apprenants :

- Fiche d'apprentissage de séquence
- Support de cours

CLARIFIER LA MISSION

Valeurs centrales + buts + résultats prioritaires = déclaration de mission. Une organisation, se doit d'avoir une déclaration qui définisse ses valeurs centrales, le pourquoi de son existence, ce qu'elle fait ou ne fait pas, et quels sont ses résultats visibles quand l'organisation est couronnée de succès. La déclaration de mission est une déclaration qui vous est propre, dans votre contexte, et qui définit le champ d'action de tout ce que vous allez faire. **C'est votre carte routière.** Vous voyez combien c'est important. Les déclarations de mission, contrairement à nos valeurs centrales, **peuvent et doivent changer.** C'est quelque chose à quoi il nous faut toujours réfléchir et ne gravons jamais nos déclarations dans la pierre, parce qu'elles se transforment au fur et à mesure que nous apprenons et que nous voyons ce que le monde veut aujourd'hui. Les mises à jour périodiques des déclarations de mission sont nécessaires, il faut y apporter les modifications en fonction des circonstances changeantes autour de nous.

Vous pouvez vraiment dire que chaque déclaration de mission comporte deux parties.

1. Elle confirme **notre but** ou la raison de notre existence. C'est une déclaration de notre but. Notre raison d'exister. Que sommes-nous ? Pourquoi existons-nous ? Qui servons-nous ? Et que faisons-nous ?
2. Deuxièmement, elle fixe **nos résultats escomptés.** Ce sont les choses importantes qui nous permettent de savoir si nous avons réussi. Les résultats clé qui doivent se produire quand notre mission doit devenir réalité.

◆ Valeurs centrales + buts + résultats prioritaires = déclaration de mission

Pour formuler votre déclaration de mission, il vous faut, But et philosophie fondamentaux, Type de personnes auprès de qui s'exerce le service, Relations avec les autres et les Résultats clé.

ANALYSER LA SITUATION

Elle explique comment étudier les lieux et les personnes que vous voulez servir afin de découvrir quelle stratégie il faut utiliser à cet endroit précis. C'est une étape absolument vitale dans le processus de la pensée stratégique. Quelles sont les opportunités et quels sont les défis. Il faut commencer toujours par la compréhension du contexte et de la situation de ceux qui vous entourent. Il faut

l'utilisation de la recherche pour mieux comprendre votre groupe cible. Un de nos plus grands enjeux, c'est de clarifier le genre d'informations qui nous seront utiles pour nous atteler aux défis rencontrés. En particulier, que devrions-nous savoir des gens avec qui nous travaillons et nos cibles.

RESSOURCES DISPONIBLES

L'étape ci est l'analyse des ressources humaines et financières. Aucun groupe ne peut tout faire. Il doit, en analyse finale, ne faire que ce qu'il est capable de faire avec les ressources dont il dispose. En termes de management, c'est ce qu'on appelle le principe de concentration, faire au mieux. Les ressources financières représentent toujours un défi. Très franchement, je n'ai jamais une organisation déclarant avoir assez de fonds. Les opportunités, les défis abonderont toujours mais nous ne pouvons-nous atteler qu'à ceux pour lesquels nous avons les ressources humaines et financières requises. L'histoire est pleine de naufrages causés par ceux qui ignorent cette simple règle de bon sens. Un des grands besoins, aujourd'hui, c'est d'établir des alliances entre les organisations, source de ressources complémentaires. En fait, les jours du loup solitaire tirent à leur fin.

STRATÉGIE ET ACTION

Une fois les étapes précédentes franchies, nous sommes à même de déterminer notre stratégie.

Une stratégie, c'est une approche générale, un plan, ou une façon de décrire comment nous nous y prenons pour atteindre notre but ou résoudre notre problème.

La stratégie recherche tout un éventail de « moyens et de méthodes » possibles, et les diverses « opérations » susceptibles de réaliser au mieux un objectif. La stratégie, c'est une façon d'atteindre un objectif. C'est prévoir le temps et le lieu quand et où les choses seront différentes de ce qu'elles sont maintenant. Pour le militaire, cela peut être capturé une ville, une localité clés. Pour l'homme d'affaires, ce sera peut-être réaliser un volume commercial donné sur un marché particulier. Pour une organisation, la stratégie inclura tout, depuis le choix du pays où travailler à l'approche générale de la façon d'atteindre un groupe particulier de personnes.

La créativité pourra s'exprimer, grâce aux dons des membres de l'équipe. Il y a trois ressources auxquelles puiser ici, (1) l'analyse de l'expérience (2) les dons et les intuitions (3) la recherche (exploitation de l'information). C'est un processus qui implique la recherche que nous avons faite et tous les participants avec leurs dons, leur expérience. Il y aura toujours un nombre d'options possibles et l'enjeu. Introduire des ressources dans une stratégie cohérente n'est pas une mince affaire. Il faut avoir des objectifs clairs et coordonner activement tout ce qui devait être fait pour arriver aux résultats souhaités. Malheureusement, de nombreux projets échouent parce qu'à ce niveau, le service est mauvais.

ÉVALUER LES RÉSULTATS

Avons-nous réalisé nos objectifs ? Voilà qui exigera de nous une recherche et une évaluation active, une étape qui est assez négligée dans les organisations. Nous devons chercher des indicateurs signalant que nos objectifs ont été atteints. Ce n'est qu'alors que nous deviendrons une organisation qui apprend. C'est crucial. Il est nécessaire que nous apprenions de notre expérience, que nous croissions et que nous nous adaptions en tant qu'organisation. Si nous n'apprenons pas, nous n'allons pas nous développer.

Chaque fois que nous entrons en action, nous devrions évaluer les résultats et ajuster notre stratégie. Chaque fois que nos ressources changent, il nous faut ajuster nos buts. Chaque fois que les besoins du groupe que nous essayons de servir changent, nous devons repenser encore une fois nos étapes. Dans notre monde en rapide transformation, c'est plus important que jamais auparavant.

Les étapes sont présentées dans une suite logique. Par exemple, vous désirez envisager une stratégie particulière. Vous ne devez pourtant pas aller de l'avant sans savoir : (1) si elle correspond à la vision et aux buts de la mission, (2) si cette action est réaliste étant donné les occasions et les défis que vous rencontrez, et (3) si vous avez les ressources pour la mener à bien. Si votre analyse est positive, alors vous pourrez avancer pour la concrétiser, la mettre en œuvre et l'évaluer. Évaluer, c'est voir si nous avons atteint nos buts, si la façon dont nous y sommes parvenus était appropriée, si nous croyons encore que ces buts sont judicieux.

Ceci dit, pourtant, il est important de signaler qu'il ne s'agit pas d'un processus de pensée linéaire avec un ordre particulier. En fait, vous pouvez démarrer à n'importe quel stade.

Exercice :

Réfléchissez à votre organisation par rapport au modèle au processus de pensée stratégique et prenez en compte chacune des étapes :

- *Quels sont les points les plus forts de votre organisation dans ce domaine précis ?*
- *Quelles sont ses points les plus faibles ? En d'autres termes, quelles sont les phases spécifiques de ce processus qui exigeraient le plus de changements ?*

2.5 SEQUENCE 3 : RENDRE PRODUCTIVE LA FORCE HUMAINE

Fiche 4 : Rendre productive la force humaine

Fiche de la séance n°4

Titre de la séance : Rendre productive la force humaine

Durée : 9h

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance de présentation, les participants seront capables de :

- ✘ se révéler, chacun à lui-même, ses traits de personnalité de dirigeant
- ✘ susciter l'excellence et l'épanouissement individuel pour l'amélioration de la performance de son organisation

Contenu :

Cette séquence Rendre productive la force humaine est orientée vers l'amélioration de la performance d'une organisation par la qualité de son dirigeant. Il sera abordé dans le sens d'amener les responsables d'organisation à :

- développer leurs propres capacités en tant que leader en se comprenant eux-mêmes et en comprenant les talents qu'ils ont pour devenir un dirigeant plus efficace
- Saisir à quel point la manière de diriger diffère d'une personne à l'autre selon son contexte, son caractère et sa culture.
- analyser leur style à eux dans le travail avec les autres, découvrir leurs points forts et les domaines où ils sont peut-être source de tension pour les autres.
- développer leur capacité à juger les styles des autres dans leurs interventions, leur travail avec eux, en se concentrant spécialement sur les sources potentielles de conflits.
- développer leur sensibilité aux changements nécessaires dans leur façon de diriger pour obtenir les meilleurs résultats possibles avec des êtres différents d'eux.

Evaluation

- L'évaluation sera faite ici à travers la réalisation des travaux de groupe et individuels.
- Les exercices de compréhension des participants
- Des questions de compréhension seront posées aux participants
- Le mur parlant : les participants mettront sur carte ce qu'ils n'ont pas compris et vont le mettre sur le papier padex collé au mur et le facilitateur revient point par point sur les points d'ombre des participants
- Les participants renseigneront les fiches d'apprentissage journalier ou de séquence à la fin de la séquence afin d'apprécier l'atteinte des objectifs

Supports à remettre aux apprenants :

- Fiche d'apprentissage de séquence
- Support de cours

AI-JE L'ETOFFE D'UN LEADER ?

Texte : Savez-vous quel est l'unique problème qui pèse sur une organisation ? La réponse est simple : le manque d'aptitude à diriger. Evident ? Peut-être. Malheureusement, c'est quelque chose que nous perdons souvent de vue. Sans aide pour savoir comment s'y prendre avec les gens et développer notre capacité à diriger, la plupart d'entre nous, au mieux, n'exercent qu'un encadrement médiocre. Le fait d'être diplômé ne nous dispense pas d'une formation.

Certaines personnes ont naturellement le don de diriger. Avec une facilité apparente, elles travaillent bien avec les autres, savent motiver leurs collaborateurs et leurs subordonnés et ne donnent jamais l'air d'être exigeants avec eux. Malheureusement la plupart d'entre nous ne fait pas partie de cette catégorie.

Alors nous faisons ce qu'il y a de mieux à faire : acquérir ce « savoir-faire », habituellement par l'expérience. Le charisme vient avec l'expérience – des expériences parfois douloureuses – mais il vient plus facilement s'il est solidement fondé sur la compréhension du comportement humain.

Pour être des dirigeants performants, il nous faut deux choses :

- 1. Une connaissance élémentaire du comportement du groupe, des relations humaines et de l'art de diriger.*
- 2. Une formation pour mettre des compétences en pratiques.*

Quand on parle d'aptitudes à diriger et à organiser, il faut se souvenir qu'être dirigeant, c'est d'abord un service. Quand on pense organisation, nous saisissons bien ce concept de service. Mais quand il s'agit d'affaires et de commerce, le mot « service » sonne mal. La confusion peut provenir en partie d'une incompréhension du vrai sens du concept du leadership. Pour beaucoup, le mot leadership a une connotation de pouvoir, d'autorité, d'honneur, de prestige ou d'avantages personnels.

CARACTERISTIQUES DU LEADERSHIP

- i. **Orientation des buts.** Le dirigeant est celui qui a la vision la plus large et comprend quel est le but de la vie, des efforts du groupe ou de l'organisation. Diriger, c'est à dire conduire, implique que le responsable sache prévoir et où*

aller. Dans toute structure, il est nécessaire que les efforts individuels s'inscrivent dans un contexte tendant au but général. Il faut donc que quelqu'un dégage cette orientation des buts.

- ii. **Permettre aux autres de développer leurs capacités.** Les dirigeants efficaces cherchent à rendre les autres meilleurs.
- iii. **S'intéresser aux autres.** Les êtres humains sont la ressource la plus importante dont disposent les dirigeants. Sans eux, les ressources matérielles et financières sont inutiles. Même dans les usines les plus automatisées, les cadres se préoccupent encore des personnes. Et, à l'inverse d'autres ressources, les êtres humains ont des besoins et des sentiments, des préférences, et ils pensent de la façon autonome. Ces caractéristiques expliquent également pourquoi nous avons du mal à diriger les hommes.
- iv. **Le développement personnel.** Toute en aidant au développement des autres, les dirigeants, devons aussi développer une image saine et positive d'eux-mêmes, une attitude de gagnant.

DIRIGEANT EFFICACE

Un dirigeant efficace :

- Conteste le statut quo, insuffle une vision de « ce qui pourrait être » et gagne les autres en faisant appel à leurs valeurs, leurs espoirs et leurs rêves.
- Offre aux autres la possibilité et la liberté d'être productifs et accomplis par l'expression significative de leurs dons et de leurs passions en les inspirant, les équipant et les motivant.
- Orchestre les efforts combinés de tous de manière positive et fructueuse avec, pour résultat, la réalisation de la vision et de la mission de l'organisation.

DIRIGEANT, CONNAIS-TOI TOI-MEME

Être dirigeant sous-entend une interconnexion entre trois éléments :

1. Les qualités, compétences et besoins du dirigeant.
2. Les besoins et les attentes du groupe.
3. Les exigences ou nécessités de la situation.

L'interconnexion implique qu'aucun style de direction n'est le meilleur pour toutes les situations. Le meilleur style est celui qui est le mieux adapté à une situation donnée.

Diriger, c'est essayer de faire coïncider les besoins et les attentes vrais du groupe dans la réalisation des tâches requises. La direction s'inscrit dans la situation, c'est-à-dire qu'elle dépend largement des exigences de la tâche à accomplir.

Les types de direction changent selon le groupe et selon la situation. L'exercice d'un pouvoir extrêmement directif se révèle efficace quand le groupe n'a aucun sens de la direction ou du but. Quand le groupe sait clairement où aller et fonctionne bien, des styles de direction non-directifs marcheront mieux. Parfois le groupe a besoin d'une réorientation. D'autres fois, il a besoin d'encouragements.

Etudier l'art de diriger comme un processus plutôt que comme des caractéristiques individuelles nous permet de discerner deux parties importantes dans le processus de direction

- *Orientation vers la tâche*
- *Orientation vers la relation*

Cette deuxième partie concerne la défense du groupe c'est-à-dire les sentiments et les relations au sein du groupe dans l'accomplissement de la tâche.

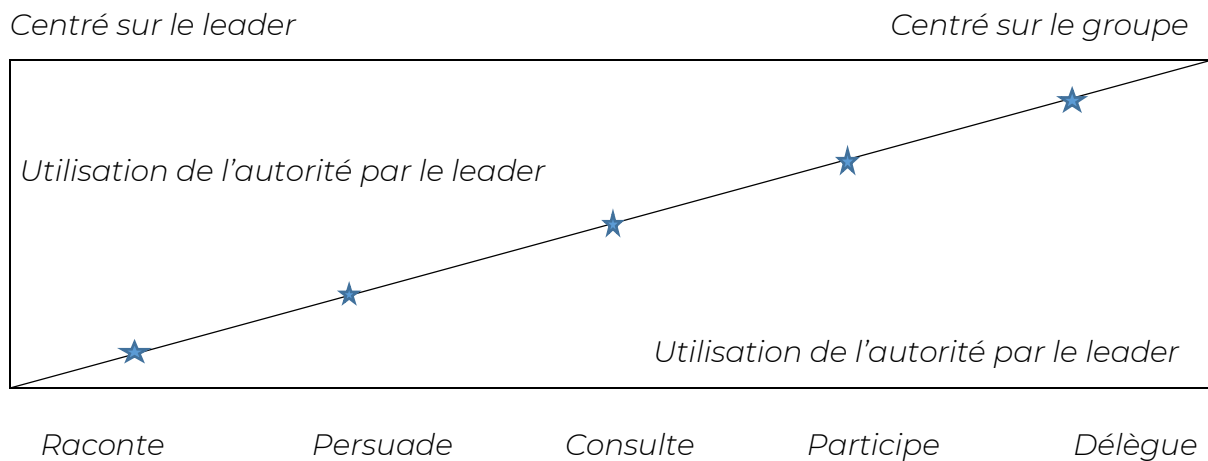
Les dirigeants doivent être conscients de ces deux parties et ils doivent aussi apprendre à établir un équilibre entre elles parce qu'il est très facile, sans le savoir, d'accorder plus d'importance à l'un ou l'autre des aspects. Donner plus d'importance à la tâche entraîne une efficacité à court terme et des problèmes humains à plus long terme. Donner plus d'importance à la protection des relations aboutit à des groupes tellement empêtrés dans leurs sentiments qu'ils négligent la tâche.

LE COMPORTEMENT DU DIRIGEANT

Le tableau montre différents types de comportement du dirigeant par rapport à l'équilibre du pouvoir entre dirigeants et membres du groupe. Le schéma de comportement du dirigeant peut aller de « axé sur le dirigeant » à « axé sur le

groupe », selon celui dont l'estimation du problème, les intérêts, l'expérience et la motivation domine la décision.

Tableau 1: Différents types de comportement du dirigeant par rapport à l'équilibre du pouvoir



Si nous allongeons le continuum à l'extrême, nous arrivons à l'autocratie ou à l'abdication. Le patron « autocrate » transgresse les valeurs et le propre respect des subordonnés. Le patron irresponsable qui « abdique » transgresse le concept de direction qui aboutit à la réalisation du travail.

La façon dont les dirigeants utilisent leur pouvoir affecte et la productivité du groupe, et la liberté des subordonnés. S'ils font preuve de moins d'autorité et de pouvoir, les membres du groupe obtiennent une plus grande liberté dans la prise de décision. Quand le dirigeant use de plus de pouvoir, la liberté du groupe diminue.

EXAMINONS CINQ MODELES-TYPES DE DIRECTION

- i. **Reporter :** Les dirigeants identifient les problèmes, trouvent des options, choisissent une solution et disent à leurs subordonnés ce qu'ils doivent faire. Les dirigeants tiennent parfois compte des idées des membres, mais les membres ne participent pas directement à la décision. Les dirigeants de cette espèce utilisent même parfois la contrainte.
- ii. **Persuader :** Les dirigeants prennent les décisions et essaient de persuader les membres du groupe de les accepter. Ils font ressortir qu'ils ont à la fois pensé aux buts de l'organisation et aux intérêts des membres du groupe. Ils font même observer quel profit les membres tireront de cette décision.

- iii. **Consulter** : Les membres du groupe ont l'occasion d'influencer la décision dès le départ. Les dirigeants présentent les problèmes et une information contextuelle fiable. Les dirigeants invitent le groupe à présenter des actions alternatives. Les dirigeants choisissent ensuite la solution la plus prometteuse.
- iv. **Participer** : Les dirigeants participent en tant que membres à la discussion et sont d'accord à l'avance de mener à bien la décision prise par le groupe, quelle qu'elle soit.
- v. **Déléguer** : Les dirigeants définissent les limites entre lesquelles résoudre les problèmes ou accomplir les tâches. Puis, ils les soumettent au groupe pour imaginer des solutions ou exécuter les tâches.

LES FACTEURS QUI INFLUENCENT LE STYLE DE DIRECTION

On distingue quatre sources importantes d'influences qui déterminent les modèles de comportement suivis par les dirigeants. Le tableau suivant démontre leur interrelation et leur influence sur le style de direction.

Personnalité des dirigeants : Systèmes de valeur. Confiance dans les membres du groupe Penchants des dirigeants et Sentiments de sécurité au milieu de situations incertaines

Personnalité des membres du groupe : Avant de décider comment diriger des groupes, les dirigeants ont besoin aussi de comprendre l'influence des variables de la personnalité

Nature de la tâche : Parmi les pressions délicates que rencontrent les dirigeants, on compte :

1. Les problèmes eux-mêmes. Les membres ont-ils le savoir requis ? La complexité des problèmes demande-t-elle une expérience, une compétence spéciale ou la solution d'un seul
2. La pression du temps. Plus les dirigeants ressentent le besoin de prendre des décisions tout de suite, plus il est difficile de faire bouger les autres. Des situations peuvent surgir qui nécessitent des décisions immédiates, mais certaines organisations opèrent dans une situation de crise ou de « programmation catastrophe »

Nature de l'environnement : 1. Structure de l'organisation. Comme les individus, les organisations ont des valeurs et des traditions qui influencent le comportement de ceux qui y travaillent. Ces valeurs, ces traditions se communiquent de bien de

façons, comme par des déclarations politiques, des déclarations publiques et des descriptions d'emploi. Certaines organisations insistent fortement sur la capacité des dirigeants à travailler effectivement avec les personnes. 2. Pressions extérieures. Ces pressions comprennent les situations sociales, économiques et politiques, et même syndicales.

OBJECTIFS ET STRATEGIES A LONG TERME

Quand les dirigeants traitent les problèmes quotidiens, ils ont en général un choix limité de modèles de direction. Pourtant ils peuvent apprendre à considérer certaines des forces mentionnées comme des variables sur lesquelles exercer un certain contrôle, surtout quand ils envisagent des objectifs à long terme. Quand ils passent des tactiques destinées à résoudre des problèmes ponctuels aux stratégies à long terme pour le développement de l'organisation, les dirigeants doivent aussi décider des priorités d'objectifs à long terme indispensables comme :

1. Stimuler le degré de motivation des membres.
2. Améliorer la qualité de toutes les décisions.
3. Développer le travail d'équipe et la morale.
4. Favoriser le développement individuel des membres.
5. Accroître la volonté du groupe d'accepter le changement.

Un comportement assez fortement axé sur les membres est plus à même d'atteindre ces buts à long terme. Les bons dirigeants sont sensibles aux influences dans des situations variées et évaluent avec précision celles qui déterminent leur comportement et leur style de direction.

Exercice : Testez votre style de direction

1. En réfléchissant sur votre comportement récent de dirigeant, quel style de direction (commander - persuader - consulter - participer - déléguer) avez-vous choisi le plus souvent ?
2. Votre direction est-elle habituellement influencée plus par vos traits de caractère, ceux du groupe ou par les situations ? Avez-vous eu tendance à négliger une de ces forces ?

3. Quelle dose d'attente prenez-vous aux objectifs à long terme (comme une motivation accrue, le développement des individus et le travail en équipe) quand vous choisissez un style de direction ?

4. Quel est votre degré de connaissance des attentes de ceux que vous dirigez ? Leur permettez-vous de vous dire ce qu'ils aiment et n'aiment pas dans votre façon de diriger ?

5. En comparant votre comportement de dirigeant avec ce qu'il était auparavant, y décelez-vous une tendance au continuum, « parler – persuader – consulter – participer – déléguer » ? Si vous êtes devenu plus centré sur le dirigeant ou sur le groupe que précédemment, quelle est, à votre avis, la cause majeure de ce changement ?

LE STYLE DE COMPORTEMENT

Croyez-vous que nous puissions tous être dirigeants simplement en "étant ce que nous sommes" ? C'est le point de départ pour nous tous, parce qu'il n'y a pas qu'un seul ensemble de traits, de qualités et de comportements qui définisse le dirigeant, comme beaucoup de ceux qui ont écrit à ce sujet nous l'ont dit de façon erronée.

Chacun de nous se retrouve, en gros, dans un mélange de quatre styles, ou modèles dominants, pour diriger et travailler avec les autres. En général, un de ces quatre modèles sera dominant :

1. Le concepteur-développeur - motivé pour prendre les choses en mains et se montrer à la hauteur de l'exigence d'un changement qui rende les ministères plus efficaces.

2. Le motivateur-influent - capacité à motiver et influencer les autres à travailler ensemble pour arriver à des résultats importants.

3. L'équipier - capacité à coopérer facilement avec les autres et à établir des relations qui mettent en œuvre la vision et les projets.

4. L'exécutant-réalisateur - engagement à l'excellence en accomplissant des tâches détaillées et exigeantes.

En réalité, bien sûr, chaque personne est sans aucun doute un mélange de traits et de qualités, C'est là une façon utile de se comprendre les uns les autres et de travailler ensemble de façon plus fructueuse.

Voudrez-vous bien répondre au questionnaire ci-dessus ? C'est l'instrument qui dessine votre profil à partir des quatre caractères dont nous avons parlé. Chacun de nous est un mélange des quatre groupes, mais vous devriez être capable d'identifier votre (vos) modèle(s) dominant(s).

Découvrez votre style personnel et adaptez-vous aux besoins d'autrui

- ✎ Il y a quatre groupes de 10 affirmations chacun. Pour chaque affirmation, entourer 1 (ceci me décrit); 2 (ceci me décrit parfois) ; 3 (ceci ne me décrit pas). Ne sautez aucune des 40 affirmations.
- ✎ Quand vous avez terminé, prenez la feuille des résultats. Pour chacune des quatre catégories, additionnez le nombre de 1 entourés. Inscrivez votre résultat dans la case prévue.
- ✎ Puis classez ces quatre catégories du résultat le plus élevé au résultat le plus faible (nombre de 1 entourés). La plus grande catégorie représente votre tendance principale. D'autres catégories avec un résultat à partir de 5 ou moins représentent des tendances secondaires.

GROUPE 1

- Je saisis l'image globale plus rapidement que ceux de mon entourage 1 2 3
- J'aime que les choses se passent sans délai 1 2 3
- Les détails m'échappent souvent 1 2 3
- Je remets souvent le statu quo en question 1 2 3
- Au besoin, je prends les choses en mains pour les faire avancer 1 2 3
- J'ai parfois de la difficulté à travailler en équipe 1 2 3
- Certaines personnes trouvent que je n'ai pas une bonne qualité d'écoute 1 2 3
- Lorsque la routine s'installe, je m'ennuie 1 2 3
- Je me sens frustré lorsque mes idées sont mal accueillies 1 2 3
- J'aime les défis et les changements. Plus il y en a, mieux c'est 1 2 3

GROUPE 2

- Je suis quelqu'un qui sait enthousiasmer son entourage 1 2 3
- Je fonctionne au mieux lorsque je suis autonome 1 2 3
- Pour moi, les personnes ont souvent plus d'importance que les programmes 1 2 3
- J'ai de la difficulté à gérer mon temps 1 2 3
- Mon entourage aime ma compagnie 1 2 3
- En cas de désaccord, je me sens personnellement attaqué 1 2 3
- Les faits et les détails ont tendance à m'échapper 1 2 3

- *J'exprime facilement mes pensées et mes sentiments* 1 2 3
 - *Je travaille de façon optimale lorsque je me sens aimé* 1 2 3
 - *J'ai le don de motiver autrui à collaborer* 1 2 3
-

GROUPE 3

- *On dit de moi que je suis patient et compréhensif* 1 2 3
 - *Je n'ai pas beaucoup de conflits avec mes collègues* 1 2 3
 - *J'ai une bonne qualité d'écoute* 1 2 3
 - *Les personnes sont aussi importantes pour moi que le ministère* 1 2 3
 - *Je m'épanouis dans une atmosphère harmonieuse* 1 2 3
 - *Je travaille le plus efficacement lorsque ma situation est stable* 1 2 3
 - *J'ai besoin de l'approbation des autres* 1 2 3
 - *Trop de changements me déstabilisent* 1 2 3
 - *Mes supérieurs peuvent compter sur ma loyauté* 1 2 3
 - *Je fais tout ce qui est en mon pouvoir pour répondre aux Besoins de ceux qui m'entourent* 1 2 3
-

GROUPE 4

- *On peut compter sur moi pour accomplir une tâche jusqu'au bout* 1 2 3
 - *Je suis minutieux, c'est un de mes points forts* 1 2 3
 - *Si un travail vaut la peine d'être fait, il vaut la peine d'être bien fait* 1 2 3
 - *J'aime savoir exactement ce que l'on attend de moi* 1 2 3
 - *Pour prendre une décision, j'ai besoin de connaître tous les éléments* 1 2 3
 - *J'ai de la difficulté à exprimer mes sentiments* 1 2 3
 - *Je suis une personne prudente qui n'aime pas prendre de risques* 1 2 3
 - *Pour travailler efficacement, j'ai besoin d'un cahier des charges* 1 2 3
 - *Dans mon travail, mes standards personnels sont élevés* 1 2 3
 - *Les gens se demandent souvent ce que je pense* 1 2 3
-

✓ FEUILLE DE RESULTATS

Groupe 1 Mon résultat (nombre de 1) _____

Groupe 2 Mon résultat (nombre de 1) _____

Groupe 3 Mon résultat (nombre de 1) _____

Groupe 4 Mon résultat (nombre de 1) _____

✓ INTERPRETATION

Groupe 1. CONCEPTEUR-DEVELOPPEUR Prend les choses en mains et se montre à la hauteur de l'exigence d'un changement qui rende le ministère plus efficace.

Recherche des situations permettant : Liberté, autorité, variété, tâches difficiles, possibilités de promotion, expression de l'individualité

Réagit le mieux avec des personnes : qui donnent des réponses directes, qui s'en tiennent à la question posée, qui mettent l'accent sur la logique

Groupe 2. MOTIVATEUR-INFLUENT Motive et influence autrui à collaborer pour obtenir des résultats importants

Recherche des situations permettant : prestige, relations amicales, autonomie, peu d'attention aux détails, occasion d'aider et de motiver autrui, liberté d'expression des idées

Réagit le mieux avec des personnes : qui sont amicales et démocratiques, auprès desquelles il est reconnu et accepté, qui recherchent une interaction sociale

Groupe 3. EQUIPIER Disposition à collaborer à la réalisation d'une vision et de projets

Recherche des situations permettant : spécialisation individuelle, identité de groupe, routine de travail, sécurité, buts clairs avec un cahier des charges

Réagit le mieux avec des personnes : qui collaborent dans un climat d'amitié, qui prévoient un temps d'adaptation lors de changements, qui donnent la liberté de travailler à son propre rythme, qui offrent un soutien.

Groupe 4. EXECUTANT-REALISATEUR réalise les visions et les projets ; très exigeant et minutieux

Recherche des situations permettant : spécialisation, précision, sécurité, stabilité, risque d'échec limité, travail méthodique et standards

Réagit le mieux avec des personnes : qui créent un climat rassurant, qui expriment de l'appréciation, qui définissent leurs attentes

COMMENT S'ADAPTER POUR AMELIORER LA COLLABORATION

- **Groupe 1. CONCEPTEUR - DEVELOPPEUR**

- Ceux qui vous ressemblent disent que vous êtes : décidé, indépendant, compétent, pratique, déterminé
- Ceux qui sont différents diront peut-être que vous êtes : dur, ambitieux, dominateur, sévère, inflexible

CHANGEMENTS PROPOSES

- montrez plus de patience et un intérêt sincère
- exercez moins de contrôle
- développez davantage le souci d'autrui
- soyez plus souple et manifestez de l'appréciation
- expliquez le pourquoi des choses

- **Groupe 2. MOTIVATEUR - INFLUENT**

- Ceux qui vous ressemblent disent de vous que vous êtes : stimulant, enthousiaste, extraverti, sociable
- Ceux qui sont différents de vous diront peut-être que vous êtes : émotif, impulsif, manipulateur, loquace

CHANGEMENT PROPOSES

- Soyez moins impulsif, soupesez vos idées
- soyez plus attentif aux résultats
- contrôlez vos actions et vos émotions
- soyez plus minutieux et rigoureux
- ralentissez, écoutez, parlez moins

Groupe 3. EQUIPIER

- Ceux qui vous ressemblent disent de vous que vous êtes : un bon soutien, volontaire, digne de confiance, sûr, aimable.
- Ceux qui sont différents de vous diront peut-être que vous êtes : conformiste, maladroit, dépendant, lent, réticent.

CHANGEMENTS PROPOSES

- *affirmez-vous davantage*
- *soyez plus direct*
- *concentrez-vous plus sur le travail*
- *n'évitez pas la confrontation et soyez plus décidé*
- *apprenez à dire non*
- *prenez plus d'initiatives*

Groupe 4. EXECUTANT-REALISATEUR

- *Ceux qui vous ressemblent disent de vous que vous êtes : rigoureux, persistant, ordonné, sérieux, travailleur*
- *Ceux qui sont différents de vous diront peut-être que vous êtes : critique, difficile, indécis et moralisateur*

CHANGEMENTS PROPOSES

- *veillez à faire les choses qu'il faut et pas seulement à les faire comme il faut*
- *réagissez plus rapidement*
- *fiez-vous plus à votre intuition*
- *soyez moins attaché aux faits*
- *prenez plus de risques*
- *soyez plus ouvert et souple*
- *ne craignez pas de développer des relations*

LE POUVOIR

Le pouvoir a un impact profond sur nos relations avec les autres, nos relations sociales. Rien ne nous touche plus profondément en bien ou en mal, que le pouvoir. Le pouvoir peut détruire, ou il peut créer. Le pouvoir qui détruit exige de l'ascendant, il exige un contrôle total. Il détruit la relation, il détruit la confiance, il détruit le dialogue, il détruit l'intégrité. Et cela est vrai que nous observions le macrocosme de l'histoire humaine ou le microcosme de notre petite histoire.

Cet état d'esprit nous envenime, non ? Pour nous, ce n'est jamais assez de bénéficier d'un bon travail. Non, il nous faut obtenir la suprématie, il nous faut posséder, il nous

faut amasser, il nous faut conquérir. Le péché du pouvoir est l'envie d'être supérieur à la personne créée par Dieu que nous sommes. Nous voulons être des dieux.

Le pouvoir détruit les relations. Des amis de longue date peuvent devenir des ennemis mortels dès que la vice-présidence de leur compagnie est en jeu. Grimper, pousser, bousculer, c'est le langage du pouvoir. Rien ne nous coupe plus les uns des autres que le pouvoir. Il démolit même une conversation humaine normale. Paul Tournier écrit : "Le pouvoir est le plus grand obstacle sur la route du dialogue... Nous payons notre pouvoir très cher, nous vivons le drame du dialogue perdu." Et nous voyons ce drame tragique partout : entre mari et femme, entre parent et enfant, entre employeur et employé. La capacité du pouvoir à détruire les relations humaines s'inscrit sur le visage de l'humanité.

A LA DERIVE DANS UN OCEAN DE CHANGEMENTS

Apprendre à connaître les caractéristiques présentes dans le climat d'une organisation ou d'une culture pousse à la productivité, à l'épanouissement des personnes et au changement.

Une crise d'efficacité

Il ne fallut pas longtemps pour qu'une image frappante et inquiétante ressorte d'un personnel qui, généralement parlant, était découragé, mal utilisé, et frustré. La plupart furent prompts à déclarer qu'ils partiraient ailleurs si l'occasion leur en était présentée. Mais ce choix était fermé à la plupart d'entre eux à cause de l'état précaire de l'économie de l'organisation

S'attaquer au changement

L'unique certitude dans le monde organisationnel actuel est la nécessité d'un changement constant

L'ambiance dans l'organisation

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi nous formons des groupes et des organisations ? En premier lieu, ils existent pour satisfaire certains besoins et atteindre des buts bien précis. En considérant cela de cette manière, nous pouvons mesurer la réussite d'une organisation quelconque en demandant jusqu'à quel point ils ont atteint leur but.

*Les organisations ont au moins deux groupes de besoins facilement identifiables : **les besoins du travail et les besoins des personnes.***

Les besoins du travail présentent la fonction du travail accompli par l'organisation. Par exemple, une école a besoin de fournitures et de matériel adéquats, d'un personnel correctement formé, d'installations appropriées, de fonds suffisants pour fonctionner, de données à traiter de la part des parents et des organismes de la communauté, et de stratégies pour mettre les programmes en action.

Les besoins des personnes se produisent seulement parce que ce sont des personnes qui travaillent au sein des organisations. Les personnes apportent avec elles le besoin d'appartenance, de réalisation, d'être reconnu. Elles ont besoin d'avoir une estime de soi, une identité, une sécurité financière. Elles ont droit au respect de leur intégrité. Par l'interaction entre les individus au sein des organisations, il se trouve que jusqu'à un certain point les besoins du personnel sont satisfaits.

Tout effort général envers la réussite d'une organisation doit nécessairement se concentrer en premier sur l'augmentation de l'efficacité des activités de travail de l'organisation, c'est-à-dire en satisfaisant mieux les besoins du travail ; et deuxièmement en portant au maximum la possibilité d'une croissance humaine au sein de l'organisation ainsi que de meilleurs moyens pour satisfaire les besoins du personnel.

En étudiant n'importe quel système social telle qu'une organisation ou une institution, deux dimensions principales aident à déterminer son efficacité :

1. La qualité des relations. *Dans un système social, les personnes établissent et maintiennent une quantité de relations les unes avec les autres. La qualité de ces*

relations varie de l'extrêmement superficiel au significatif et du compétitif à la position de soutien. La qualité de ces relations influe de manière significative sur les possibilités d'une croissance et d'un développement humains et elle devient une variable cruciale pour déterminer l'efficacité de l'organisation.

2. Le degré de directivité. En laissant beaucoup de liberté d'actions ou en donnant beaucoup de directives d'application. Pour fonctionner dans un système social, les organisations doivent concevoir, réaliser et évaluer d'innombrables activités de travail. Le degré de directivité, c'est-à-dire le nombre de "directives" données varie du laissé au hasard à l'objectif fortement dirigé. La façon dont les organisations dirigent leurs activités de travail (par exemple, les concevoir et les réaliser vers des buts organisationnels précis) influe de manière significative sur la compétence et l'efficacité du système

REGARD SUR NOUS-MEMES

Voici 10 affirmations que les gens peuvent faire sur une organisation. Lisez-les chacune attentivement et regardez jusqu'à quel point elles sont vraies pour votre organisation. Cochez la case de la colonne 4 si une affirmation est "tout à fait vraie" ou celle de la colonne 1 si elle n'est "pas vraie du tout" etc. Faites-le pour chaque affirmation. Ne signez pas.

**Cette affirmation est : Tout à fait vrai 4 Assez vraie 3 Pas tout à fait vraie 2
Pas vrai du tout 1**

Nous avançons dans un sens qui fera une vraie différence avec les autres organisations.

4 3 2 1

Nous cherchons constamment de nouvelles façons de diriger avec efficacité.

4 3 2 1

Notre organisation doit rendre des comptes à un bureau actif composé surtout de membres extérieurs.

4 3 2 1

Les dirigeants recherchent des informations auprès de tous ceux qui seront affectés et concernés quand il s'agit de prendre des décisions importantes.

4 3 2 1

Les membres de l'équipe sont libres de prendre des initiatives sans constamment chercher l'approbation de la direction.

4 3 2 1

Tous les efforts sont faits pour placer les gens aux postes où ils pourront le mieux utiliser leur expérience et leurs dons.

4 3 2 1

Il existe un engagement vrai à tout faire pour équiper et former les membres de l'équipe afin qu'ils soient efficaces dans tout ce qu'ils font.

4 3 2 1

Si on leur posait la question, les membres de l'équipe vous diraient qu'ils se sentent estimés en tant qu'individus et pour leur contribution au ministère.

4 3 2 1

Tous ceux qui ont des idées neuves ou des doléances sont pris au sérieux.

4 3 2 1

La plupart des membres de l'équipe conviendront que leurs emplois sont importants et satisfaisants.

4 3 2 1

D'une manière idéale chaque question recevrait une note moyenne d'au moins "3" et on espérait que beaucoup seraient également marquées par un "4". Lorsque c'est le cas nous voyons les signes certains d'une direction excellente qui crée une vision authentique, consacrée à donner les pleins pouvoirs, et en utilisant les ressources de manière efficace.

VISION : QUI NE SAIT OÙ IL VA N'Y ARRIVE JAMAIS

- Vous développerez des compétences pour enrôler les autres dans une vision commune en faisant appel à leurs espoirs, leurs valeurs, leurs rêves.
- Vous développerez votre capacité à clarifier et modifier la mission de l'organisation

L'émergence de la vision

La plus fondamentale caractéristique de la direction : défier le statu quo en inspirant une vision de "ce qui pourrait être" et enrôler les autres en faisant appel à leurs valeurs, à leurs espoirs et à leurs rêves. Sans vision, il ne peut pas y avoir de direction.


Comme vous le découvrirez, une vision est formée de deux éléments : (1) une compréhension claire et largement partagée de la mission et de la direction de l'organisation et (2) d'un discernement des voies qui doivent être empruntées pour remplir cette mission avec efficacité.

Clarification de la Mission

Peter Drucker, l'éminent théoricien de l'administration, note qu'il existe trois domaines majeurs de décisions reposant principalement sur les dirigeants au niveau supérieur, tous trois ayant des conséquences sur la capacité de n'importe quelle entreprise à survivre. Ils comprennent :

- 1. Une clarification de la mission de l'organisation*
- 2. Une évaluation des ressources organisationnelles présentes et des besoins futurs*
- 3. Une constitution des priorités organisationnelles (Drucker, 1964, p. 196)*

En d'autres termes, la réflexion stratégique commence par le sujet global de l'évaluation organisationnelle. L'objectif est d'isoler ce qui doit être fait pour tirer parti d'un environnement changeant.

-  *Il ne suffit pas qu'un dirigeant ait une vision. Il faut qu'il sache en attirer d'autres à la partager. Mais eux aussi doivent devenir dirigeants et arriver à*

une conscience personnelle de la mission dans ce défi commun qu'est la diffusion de l'appel et la vision du changement. James Champy

- ✚ Le but n'est pas d'imposer une vision mais d'encourager un processus qui fasse jaillir la vision quand il y a interaction et consensus complet entre ceux qui doivent la mettre en pratique. ☐ Les gens ne suivront pas quelque chose qu'ils ne possèdent pas.*

Eléments d'une déclaration de mission

Valeurs Fondamentales ☐☐ Raisons d'être ☐☐ Résultats escomptés

CHACUN À SA JUSTE PLACE

- Vous en apprendrez plus pour trouver la personne idéale pour un travail donné en tenant compte des dons, des compétences précises de l'individu et de la façon dont ils correspondent aux besoins du poste créé.*
- Vous comprendrez l'importance d'un cahier des charges bien fait et comment le rédiger.*
- Vous comprendrez la valeur des standards de performance pour chacun de ceux qui travaillent dans votre organisation et comment les créer.*

Chacun à sa juste place

La direction par objectifs est une approche très efficace pour diriger une organisation. Ce qui est, en particulier, recommandé c'est de mettre l'accent sur la raison d'être et les projets à atteindre, plutôt que sur des structures organisationnelles ou fonctionnelles. Cela a l'avantage supplémentaire de fournir un moyen d'évaluer les compétences individuelles.

C'est une chose de parler de nos réussites et de nos échecs organisationnels. C'en est presque une autre de parler des compétences individuelles. Mais au contraire, ne devrait-il pas être dans la nature même d'une organisation que nous soyons suffisamment ouverts les uns aux autres pour chercher à comprendre dans quels domaines nous contribuons positivement et ceux dans lesquels nous empêchons l'efficacité de l'organisation

Le cahier des charges

Au fond, le cahier des charges est un plan écrit de ce que l'on attend d'un individu dans un travail particulier. C'est une description du travail et non de la personne qui doit l'exécuter. Elle est centrée sur ce qui doit être fait, plutôt que sur celui qui doit l'accomplir.

A quoi sert-il ?

Non seulement elle aide l'organisation et l'individu à mesurer ses compétences par rapport aux buts, mais elle a plusieurs autres usages, en fonction du genre et de l'envergure de l'organisation.

Pour une organisation plus grande avec une structure de barème des salaires, les descriptifs du travail non seulement nous aident à comparer un travail par rapport à un autre au sein de l'organisation, mais également à comparer avec plus de précision nos échelles de salaire avec les autres. Pour ce dernier point c'est à peu près la seule manière de les empêcher de comparer des pommes à des oranges.

Ceci est particulièrement vrai pour des postes ayant des titres génériques tel que celui de "secrétaire." Un tel titre peut désigner n'importe qui allant de la dactylo au membre d'un conseil. Le cahier des charges lui donne une définition.

Un cahier des charges a peut-être une plus grande importance lorsqu'il est nécessaire de créer un nouveau poste ou de trouver quelqu'un pour un poste vacant. Il clarifie quel est le genre de personne à rechercher. Il donne au membre du personnel potentiel une image de ce que l'on attend de lui ou d'elle. Rappelez-vous que c'est la personne qui embauche qui a la plus grande responsabilité. Si le nouvel employé ne réussit pas, c'est probablement de la faute de celui qui l'a embauché. Un cahier de charges aide à relier les charges les unes aux autres. Il ne doit pas seulement mettre nécessairement des limites sur un travail mais il doit aussi aider l'individu à voir son travail comme faisant partie d'un grand ensemble.

Que devrait-il contenir ?

Une date - Les cahiers des charges doivent être revus assez souvent, ils sont rapidement dépassés !

Un titre - Essayez d'être descriptif sans être trop verbeux. S'il y a un certain nombre de niveaux dans le travail, envisagez un ensemble standard de terminologie, par exemple, secrétaire subalterne, intermédiaire ou principale.

Un but - Décrire le but du travail. Ce qui est supposé être accompli parce que ce travail existe ! C'est l'endroit qui fait concorder les aspects généraux et peut-être spirituels du travail.

Le genre de supervision - Soit une déclaration quant à la position à laquelle ce travail se rapporte (et non à la personne) ou, pour une organisation plus grande, l'une des catégories de genres de supervision, par exemple générale, régulière, rapprochée, sous laquelle l'employé se trouvera.

Les responsabilités - Sans entrer dans beaucoup de détails, soyez aussi précis que possible. Ne dites pas "agissez en tant que secrétaire", mais dites "utilisez le dictaphone, gérez le courrier, les rapports et les autres documents en utilisant l'ordinateur (Word). Etablissez un système de classement de bureau et agissez en fonction de celui-ci, etc."

Inclure une déclaration à propos de la quantité de supervision exercée et comment cette supervision doit être détaillée, par exemple "Accordez une supervision rapprochée à la secrétaire et aux deux employés."

N'essayez pas de tout couvrir. Si vous avez décrit 75-90% du travail, c'est suffisant.

C'est toujours une bonne idée d'avoir un paragraphe de conclusion comme celui-là : "Accomplissez les autres tâches comme cela vous est demandé de le faire." Cela recouvrera tout ce que vous avez écarté et cela peut épargner beaucoup d'incompréhension plus tard.

L'éducation et l'expérience – Ces deux choses sont à regrouper parce qu'elles se complètent et sont très proches l'une de l'autre. Une règle standard est que deux années d'expérience sont égales à une année d'éducation. Donnez la quantité minimum et le genre d'éducation nécessaires pour faire le travail. Ensuite donnez

le minimum et le maximum normal - les années et le genre d'expérience. Par exemple, "Une expérience de 4 à 6 ans.

Pour finir, inclure une estimation du temps nécessaire en cours d'emploi pour acquérir les compétences dans ce travail spécifique. Personne ne peut réaliser convenablement un travail le premier jour de son arrivée, et de nombreux postes exécutifs ne peuvent être pleinement compris qu'après une ou deux années d'expérience sur la place de travail. Les conditions de travail - Où le travail sera-t-il réalisé ? Exige-t-il des horaires inhabituels ? Faut-il voyager ? Si tel est le cas, combien de jours par mois faudra-t-il s'absenter ? Y a-t-il d'autres traits inhabituels se rattachant au travail, tel que de nombreux déplacements en voiture ?

SUSCITER L'EXCELLENCE ET L'EPANOUISSEMENT INDIVIDUEL

"Il me semble tout simplement que je ne suis pas capable de motiver cet homme-là!" "Pourquoi les gens d'ici ne peuvent-ils pas être plus motivés ?" "Dans cette organisation les personnes ne sont pas motivées pour faire quoi que ce soit !"

Est-ce que ce sont là des paroles qui vous semblent familières ? Les avez-vous déjà entendues ? Presque tout le monde reconnaît qu'il est nécessaire d'avoir des personnes "fortement motivées". Nous sommes peu à savoir où les trouver ou comment les créer. Après tout qu'est-ce que la motivation ? Pouvez-vous vraiment motiver les gens ?

Qu'est-ce que la motivation ?

Eisenhower est souvent cité pour avoir dit que le fait de diriger est « la capacité à faire faire aux gens ce que vous voulez parce qu'ils veulent le faire ». Un concept-clé de la direction c'est de « découvrir ce qu'un homme veut et conclure avec lui un marché ». En d'autres termes, lorsque nous voyons que la motivation est un échange entre l'individu et son environnement social, nous avons une clé qui nous permet de comprendre la motivation et l'organisation. L'organisation donne à l'individu des valeurs et des buts dans les limites desquelles il peut exprimer ses pulsions. Lorsque nous évaluons si une personne est "motivée" ou non, la question

que nous posons est en fait : « Répond-elle à nos attentes par rapport au genre de comportement que nous aimerions voir chez elle ? » Ainsi, lorsque nous parlons de motivation nous désignons souvent ce qui se trouve à l'intérieur d'une personne qui la pousse à poursuivre son activité en tant qu'être humain.

Par où commencer ?

Commencez avec des projets et des buts. Une des fonctions principales de tout administrateur lorsqu'il a un entretien avec des employés potentiels devrait être d'expliquer très clairement les buts de l'organisation dans leur ensemble et les objectifs spécifiques sur lesquels on attend que l'employé s'aligne. Dans une enquête faite sur les besoins des individus au sein d'une organisation on a découvert que le besoin qui était le plus ressenti était celui "de savoir ce qui se passe." Ainsi l'organisation donne des buts ou des valeurs à ses membres. Elle leur donne en même temps des critères de comportement. Si l'individu accepte ces buts et ces critères, alors il sera motivé pour s'y conformer et il agira de manière à satisfaire les attentes du groupe.

Qu'est-ce qui motive les gens ?

Quels sont leurs besoins ? Dans un livre intitulé "Le travail et la nature de l'homme", F. Hurseburg (Cleveland, 1966) donne une liste des facteurs extrinsèques et intrinsèques.

✓ Les facteurs extrinsèques

- 1. La paie, ou l'augmentation du salaire.*
- 2. La supervision technique, ou avoir un supérieur compétent.*
- 3. La qualité des relations humaines des responsables.*
- 4. La politique de l'organisation et l'administration.*
- 5. Les conditions de travail ou le cadre de travail.*
- 6. La sécurité de l'emploi.*

✓ Les facteurs intrinsèques

- 1. Réaliser ou terminer une tâche importante avec succès.*
- 2. Etre reconnu ou être distingué par des éloges.*

3. *La responsabilité par rapport à son propre travail ou celui des autres.*
4. *L'avancement ou le changement de statuts par la promotion*

En utilisant ces facteurs en tant que guide général, que pourrions-nous en conclure ?

- i. *La paie doit être appropriée et aussi équitable puisqu'elle est souvent l'estimation directe que la société fait de la valeur d'une personne.*
- ii. *Faites de votre mieux pour ne jamais vous contenter de moins qu'une supervision et une direction de grande qualité.*
- iii. *Considérer les personnes dans leur ensemble. Très souvent elles peuvent ne pas être motivées de manière positive parce qu'elles sont motivées de manière trop négative dans d'autres domaines de leur vie.*
- iv. *Faites-en sorte que les règles de l'organisation soient claires et que leur administration soit transparente et équitable.*
- v. *Au mieux de vos capacités fournissez de bonnes conditions de travail.*
- vi. *Augmentez la sécurité en développant les compétences par la formation.*
- vii. *Faites-en sorte que les buts restent clairs et sachez reconnaître le moment où ils ont été atteints.*
- viii. *Sachez toujours accorder des éloges à ceux qui produisent un travail bien fait.*
- ix. *Développez l'estime de soi en faisant confiance aux gens, en les soutenant, et en leur apprenant comment déléguer aux autres.*
- x. *Recherchez chaque occasion de donner aux gens davantage de responsabilités.*

Il faut distinguer des comportements nécessaires des comportements volontaires.

Certaines personnes s'occupent de certaines fonctions sociales par rapport auxquelles elles ressentent très peu d'affinité, simplement "pour soutenir le groupe." Ce sont là des comportements que l'on croit nécessaires. Les "comportements volontaires" c'est ce que nous faisons parce que nous le voulons.

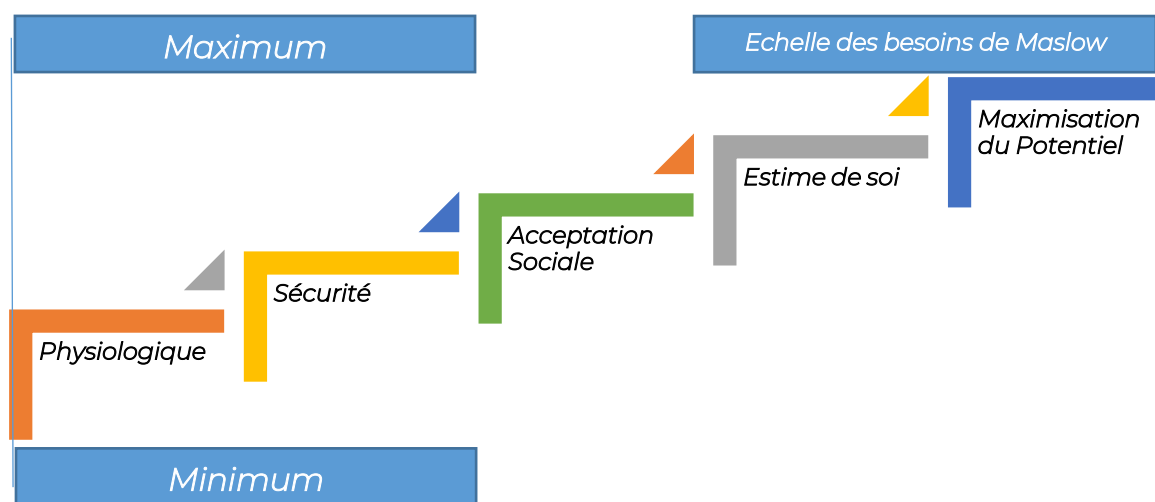
Garder la motivation

La motivation peut être augmentée en donnant aux gens des occasions de participer à davantage de choses qu'ils se sentent capables de faire et qu'ils aiment

faire. En même temps, la motivation a besoin d'être maintenue. Le degré d'enthousiasme dont fait preuve la direction de votre organisation pour le projet ou le programme dans lequel l'individu est impliqué aura un impact direct sur sa motivation.

La motivation est un processus à deux phases :

- Prodiguer des compliments ou encouragements aux personnes qui s'efforcent d'arriver à l'excellence et à l'épanouissement individuel
- Aider les autres à comprendre et à satisfaire leurs besoins personnels



La hiérarchie des besoins de Maslow nous sera peut-être utile à aider les autres à comprendre et à satisfaire leurs besoins personnels

Exercice : Faites une liste des personnes-clés dans votre organisation et ensuite évaluez-vous par rapport aux dix actions que nous avons énumérées ci-dessus. Proposez aux responsables de vos divers groupes de faire la même chose avec les personnes qui travaillent pour eux. Vous serez récompensé bien au-delà du temps et de l'énergie que vous aurez investie.

AIDER LES AUTRES À SE DEVELOPPER

Comprendre comment être un dirigeant-serviteur qui aide les autres à être mieux aptes à prendre des responsabilités. Ce qui implique l'art d'identifier les prédispositions à la direction chez les autres, de cheminer avec eux, de les enseigner, de les aimer et de leur procurer toutes les possibilités de s'épanouir.

Développer les capacités des autres

Si vous vous investissez dans la vie des autres vous devez être capable de leur demander leur opinion et de la prendre très au sérieux. Vous pouvez penser qu'ils n'en savent pas autant que vous, mais il y a tant de fois où vous pouvez leur demander leur avis, le prendre au sérieux et l'appliquer ! Finalement vous en profiterez aussi. En même temps, vous leur communiquez ce message : j'ai confiance en vous, je crois en vous et je pense que vous êtes capable. Il faut aussi que vous les envoyiez accomplir une tâche.

Ils ont besoin que vous leur donniez une responsabilité et de l'autorité pour l'accomplir. Vous avez de l'influence. Nous avons besoin d'avoir l'occasion d'être complimentés et cela ouvrira des portes. Vous êtes le dirigeant et vous avez les possibilités, les relations, les chances d'ouvrir des portes qu'ils ne pourraient pas ouvrir eux-mêmes Et parce que vous le faites, les gens dans lesquels vous vous investissez seront capables de réussir. Et peut-être même qu'ils feront mieux que vous. Vous avez la capacité d'ouvrir des portes. C'est ce que vous devenez pour eux, un ouvrier de portes.

Les gens feront des erreurs, c'est inévitable. Si vous jetez un regard sur votre vie, vous constaterez que ce sont les erreurs que vous avez faites qui vous ont le plus appris. Parfois c'est douloureux, mais il faut que vous laissiez les gens faire ces erreurs. Vous ne pouvez pas les faire à leur place.

Comment le faire ?

Choisissez deux ou trois personnes avec lesquelles vous aimerez travailler plus étroitement et pour qui vous seriez un mentor relationnel. Il faudrait que ce soit des gens sous votre autorité.

Prenez le temps de vous asseoir avec eux et de leur poser quelques questions très simples. Premièrement, qu'ils identifient quelques domaines de leur vie qu'ils aimeraient développer, des buts vers lesquels ils aimeraient se diriger. Ce peut être dans n'importe quel domaine. Ce peut être professionnellement, spirituellement, dans leur vie personnelle.

Puis, deuxième question à poser : "Que puis-je faire pour vous aider à grandir dans ce(s) domaine(s) ? Après l'avoir fait, continuez et pensez clairement à la façon dont vous pourriez faire partie de leur vie. Offrez-leur des occasions. L'application de tout cela c'est votre projet.

FORMER UNE EQUIPE

- Comprendre la notion de travail en équipe et le processus en trois étapes pour constituer une équipe.
- Comprendre les caractéristiques d'une équipe efficace.

Notion de travail en équipe

Il y a une grande différence entre une organisation et une équipe. Pourtant, bien des gens ne connaissent pas la différence. La formation d'une organisation commence par la définition de la tâche.

Dans une équipe nous voyons quelque chose qui s'appelle l'effet de "démultiplication" ou de "synergie". Les gens accomplissent, en travaillant ensemble, ce que chacun individuellement ne pouvait accomplir. Dans ce cas, un plus un ne font pas deux, mais peut-être quatre ou cinq. Et avec une équipe efficace, nous constatons qu'il y a un effet de démultiplication ou de synergie.

Première étape. D'abord vous demandez combien de personnes, dans votre groupe, connaissent leurs points forts.

- ☒ Chaque personne est plus efficace dans des situations où elle peut se construire à partir de leurs qualités. Chaque individu qui, dans son travail, se trouve en situation de construire à partir de ses points forts produira une action amplifiée.

Faites découvrir à chacun s'il est un concepteur-développeur, un motivateur-influent, un équipier ou un exécutant. Maintenant, allez dans votre manuel afin que je vous explique chaque type de comportement.

Style de comportement	Qualités	Défauts
Concepteur/Développeur	Décidé, indépendant, efficace, pratique, déterminé	Dur, arriviste, autoritaire bourru, entêté
Motivateur/Influent	Entraînant, enthousiaste, expressif, ouvert, aimant les contacts	Irritable, égocentrique contestataire, manipulateur, bavard

Equipier	<i>Secourable, participant, fiable, sûr, agréable</i>	<i>Conformiste, maladroit, dépendant, lent, réservé</i>
Exécutant/Réalisateur	<i>Conscientieux, obstiné, ordonné, sérieux, travailleur</i>	<i>Critique, étroit d'esprit, indécis, moraliste, chipoteur</i>

Les besoins pour une équipe

Nous avons tendance à considérer les autres à travers nos qualités à nous. S'ils n'ont pas nos qualités, nous pensons que nous n'avons pas besoin d'eux, mais c'est le contraire qui est vrai ! Nous avons tendance à voir chez les autres plutôt leurs défauts que leurs qualités. C'est un concept important, nous avons tendance à voir chez les autres leur faiblesse. Donc, si vous retournez à la page 290 de votre manuel, vous verrez que si vous n'êtes pas un concepteur-développeur, vous considérerez les concepteurs-développeurs comme des gens durs, arrivistes, autoritaires, rudes et entêtés. Si vous n'êtes pas un motivateur-influent, vous les considérerez comme irritables, égocentriques, contestataires, manipulateurs et bavards, etc. Je pense que vous comprenez ce que je veux dire. L'exception à ce que je dis, c'est avec le sexe opposé. Vous découvrirez que, dans le cas où l'autre est du même sexe, les concepteurs-développeurs et les joueurs d'équipe se repousseront naturellement. Le concepteur-développeur veut que les choses soient faites immédiatement, il n'a pas de temps à perdre dans de petits entretiens. L'équipier se préoccupe d'harmonie et il a du temps pour tout le monde. Ils s'opposent naturellement mais vous savez quoi ? La personne dont le concepteur-développeur a le plus besoin dans sa vie pour être efficace, c'est de l'équipier. La même chose est vraie entre le motivateur-influent et l'exécutant. Le motivateur-influent sera frustré par le besoin qu'a l'exécutant de voir des faits. L'exécutant se sentira mal à l'aise devant l'étalage d'émotions du motivateur-influent. Vous verrez les exécutants s'esquiver s'ils assistent à trop de déballage d'émotion. Ils sont très mal à l'aise devant l'émotion. Les motivateurs-influents sont des émotifs, ils savent très bien s'extérioriser. Et donc ils se frustreront mutuellement, ils ne se comprennent pas. Mais vous savez quoi ? La personne dont le motivateur-influent a le plus besoin, c'est de l'exécutant. Et la personne dont l'exécutant a le plus besoin, c'est du motivateur-influent. Dans le cas de personnes du même sexe, ce sera comme les mêmes pôles d'un aimant : elles se repousseront. Mais dans le cas de personnes du sexe opposé, elles s'attireront. C'est très intéressant ce qui se passe. Vous verrez fréquemment des concepteurs-développeurs mariés à des joueurs d'équipe. Vous verrez fréquemment des motivateurs-influents mariés à des exécutants. Et cela donne de merveilleux

mariages. L'adaptation est difficile, parce qu'ils ont une approche totalement différente des choses. Mais une fois qu'ils auront franchi l'étape d'adaptation dans leur mariage, leur couple sera solide parce qu'ils réaliseront à quel point ils ont besoin l'un de l'autre.

Donc, je crois que vous pouvez comprendre que les malentendus sont naturels entre personnes de styles de comportement différents qui essaient de travailler ensemble, c'est tout simplement normal. Ils abordent les idées, ou les problèmes, d'une perspective totalement différente. Nous ne devons donc pas être surpris s'il y a malentendu. Mais nous devrions nous faire du souci quand le malentendu tourne au conflit. Les conflits ne sont pas inévitables, ils surgissent quand les malentendus ne sont pas correctement réglés.

L'adaptation en souplesse

✎ *Apprendre à travailler ensemble en tant qu'équipe implique de connaître et d'apprécier les qualités de chaque membre de l'équipe et d'apprendre à être souples dans nos rapports avec ceux qui sont différents.*

Les étapes de l'adaptation en souplesse commencent par l'identification des styles de comportement de chacun. Nous avons appris comment nous y prendre en nous servant de l'instrument fourni. Il est très pratique.

- ▣ *Si je suis en rapport avec un concepteur-développeur j'essaierai de me plonger dans le travail. J'essaierai d'abord de tout préparer avant de faire valoir mon point de vue.*
- ▣ *Si j'essaie de travailler avec un motivateur-influent, je dois essayer de m'extérioriser un peu plus, de montrer davantage mes émotions parce que c'est ce à quoi il est attaché.*
- ▣ *Avec l'équipier, nous œuvrerons ensemble.*
- ▣ *Avec l'exécutant, je m'assurerai que j'ai tous les faits en main, que j'ai raison parce ce que c'est primordial pour lui. Donc, nous établissons nos relations avec les autres selon leurs besoins et leur perspective de ce qui est important.*

Les façons dont vous prouverez votre facilité d'adaptation aux autres :

Tableau 2: Etape d'adaptation en souplesse

<p>Si vous êtes Concepteur/Développeur Soyez plus à l'écoute Intéressez-vous aux gens Soyez plus flexible Soyez plus encourageant Soyez plus chaleureux, plus ouvert Soyez patient Expliquez pourquoi Soyez moins superviseur</p>	<p>Si vous êtes Motivateur/Influent Ralentissez le rythme Contrôlez vos émotions Soyez plus assidu Ecoutez davantage Soyez moins impulsif Faites attention aux détails, aux faits Intéressez-vous aux résultats</p>
<p>Si vous êtes Equipier Acceptez la confrontation Soyez moins indécis Apprenez à dire "non" Prenez plus d'initiative Accélérez le rythme Soyez plus direct Soyez moins sensible Concentrez-vous davantage sur la tâche</p>	<p>Si vous êtes Exécutant/Réalisateur Soyez plus ouvert et plus flexible Faites confiance à votre intuition Réagissez plus rapidement Soyez plus optimiste Soyez moins attaché aux faits Prenez plus de risques Développez les relations Voyez plus loin</p>

Comprendre les besoins relationnels des uns et des autres

Elle dit comment se comporter avec chacun des quatre tempéraments, comment les persuader, comment les diriger, comment montrer son désaccord.

Tableau 3: Comprendre les besoins relationnels

	Concepteur/ Développeur	Motivateur/ Influent	Equipier	Exécutant/ Réalisateur
Comment entrer en relation avec les autres :	-Commencez par les résultats bénéfiques et ensuite donner des détails si nécessaire -Soyez rapide et concis -Lancez des défis	-Soyez positif, amical -Prodiguez des louanges -Valorisez-le -Donnez-lui le sentiment qu'on a besoin de lui	-Usez d'amitié -Soyez détendu et ne forcez rien -Ne soyez pas axé sur les objectifs -Laissez-le aller à son propre rythme	- Donner des faits précis -Présentez les idées objectivement -Ne précipitez rien - Soyez précis et spécifique
Comment persuader un :	-Concentrez-vous sur les résultats	-Soyez attentif aux émotions, soyez enthousiaste	-Soyez amical -Prenez du temps pour lui -Répondez à	- Il est important d'être exact

	-Répondez à sa question : Quels sont les avantages	-Partagez le témoignage de personnes influentes -Répondez à sa question : Qui d'autre a fait cela ?	sa question : Pourquoi voulez-vous changer les choses ?	-Montrez-lui pas à pas comment faire -Répondez à sa question : Comment voulez-vous que je fasse cela ?
Comment diriger un :	-Donnez-lui le « quoi » et laissez-le décider du « comment » -Laissez-le avoir le contrôle, la responsabilité de ce qu'il fait	-Consultez-le, demandez-lui conseil au sujet des idées, des projets et des gens -Reconnaissez ses efforts devant autrui -Laissez-le avoir du plaisir	-Faites les choses ensemble, c'est important -Maintenez toujours la relation -Travaillez dans la paix et minimisez les conflits	-Il est très important de faire le mieux possible -Soyez disponible pour travailler étroitement avec lui - Laissez-lui le temps de bien faire les choses
Comment négocier en cas de désaccord avec un :	-Admettez sa pensée puis -Demandez : Pourquoi pensez-vous que c'est la meilleure façon ? -Avez-vous considéré des alternatives pour atteindre votre but	-Entrez dans sa vision -Laissez le temps passer. Il se passionne pour tant de choses qu'il passera vite à un autre sujet	-Prenez du temps pour le convaincre que le désaccord ne va pas ternir la relation	-Rassemblez les faits - Il ne sera influencé ni par les appels émotionnels ni par les persuasions verbales

RESPONSABILITÉ DANS L'ORGANISATION

Comprendre le rôle du conseil d'administration qui entretient la responsabilité de l'organisation dans ses buts, ses finances et sa direction.

✓ Le conseil d'administration

Les conseils d'administration ou de direction sont les propriétaires légaux et l'autorité irrévocable pour les organisations dont ils gèrent les acquis et les opérations avec confiance.

La survie et la vitalité d'une organisation dépend en grande partie de l'efficacité avec laquelle les responsables du conseil s'acquittent de leurs responsabilités. Ces personnes invitées à formuler la politique de l'organisation, à surveiller les acquis, et à assurer une direction stable, doivent avant tout être intègres si elles veulent s'acquitter des responsabilités morales et légales d'un administrateur.

Tandis que la composition des membres du comité et le style de direction peuvent varier d'après le genre d'organisation, certaines fonctions et responsabilités sont communes à tous les comités.

✓ **Désigner et évaluer la direction**

Le directeur exécutif est la personne centrale ainsi que la plus influente. Il dirige les destinées de l'organisation. Tandis que de nombreux groupes ou individus différents peuvent avoir leur mot à dire dans la recherche ou la sélection d'un président ou d'un autre directeur au sommet, le conseil d'administration détient la responsabilité totale de la désignation des personnes. C'est là la fonction principale d'un CA (Jean W. Nason, auteur du livre "L'Avenir du poste d'administrateur" (Washington, D.C: Association des Conseils d'Etablissement des Universités et des Lycées, 1975)).

✓ **Assurer la solvabilité financière**

Il est essentiel que tous les fonds soient bien gérés par les administrateurs. Ceci est particulièrement vrai dans les organisations où le revenu charitable est la source prédominante de revenus. La manière dont ces fonds sont prudemment dépensés et investis, la manière dont le budget est préparé, adopté et passé en revue, tout cela est vital pour la construction et le maintien de la confiance. Les comités devraient exiger des rapports réguliers, une évaluation constante de la performance par rapport au budget et faire le nécessaire pour s'en assurer.

✓ **Clarifier et garder la mission de l'organisation**

La clarification des buts et la préservation soigneuse des déclarations des statuts de la mission sont les fonctions essentielles des administrateurs. Puisqu'un conseil

existe avant tout pour prendre des décisions et que les administrateurs doivent les appliquer, les comités marchent sur un fil tranchant. Il est en effet facile de mélanger ces responsabilités respectives. La prudence est nécessaire pour se concentrer sur les tâches plus grandes de la survie et de la santé organisationnelles. Les comités remplissent bien leur fonction lorsqu'ils insistent sur un programme de rapports minutieux et sur le fait qu'une planification sensée soit en place pour de nouveaux projets.

✓ **Approuver les plans stratégiques pour l'avenir**

Les dimensions de l'organisation, du programme, du personnel, des propriétés matérielles et des ressources fiscales concordent toutes à une planification à la fois à long terme et à court terme. Comment l'organisation fera-t-elle face à l'avenir ? Quelles stratégies alternatives sont possibles pour atteindre les buts définis ? Quels facteurs peuvent influencer la stabilité financière ? Quelles étapes sont prévues pour assurer un avenir concernant les ressources humaines ? Les comités, bien que n'étant pas responsables de formuler effectivement les plans à longue échéance, insisteront cependant auprès de la direction pour qu'elle leur fournisse des plans accompagnés d'une documentation appropriée.

✓ **Etre informé et informer les autres**

Les membres du comité doivent connaître autant que possible l'organisation qu'ils aident à gérer et être capables d'expliquer sa mission et son action. La sagesse dans la manière dont est formulée la politique dépend fortement d'une information adéquate à propos de l'histoire, de la mission, des buts, des problèmes majeurs, du personnel, des publications ou des fonctions opérationnelles, des arrêtés municipaux et des autres documents officiels. Par-dessus tout, un membre du conseil doit connaître la direction et avoir confiance en elle. Nous répétons que ceci n'est pas seulement établi en lisant des rapports, en posant des questions épineuses et en assistant fidèlement aux réunions, mais également en prenant le temps de connaître la direction au sommet en termes personnels.

Personne n'est obligé d'être membre du comité. "C'est un travail bénévole et il devrait être entrepris délibérément, et non à la légère" (Jean W. Nason, 1975).

⊙ *A qui une organisation dit-elle rendre compte ?*

- ❖ *Aux donateurs, qui veulent savoir où va l'argent.*
- ❖ *A ceux qui bénéficient des services de l'organisation, et qui auront ou n'auront pas été atteints.*
- ❖ *Au personnel, qui devrait grandir dans ses compétences, son épanouissement grâce à votre aide et à vos services.*
- ❖ *Au conseil d'administration, qui est responsable devant les donateurs et ceux qui bénéficient de la direction, des finances et de l'objectif de l'organisation.*

Facteurs à considérer dans le choix des membres du conseil d'administration

1. Caractère et compétence

□ Travail, sagesse, richesse, ou influence □ Intégrité □ Bon jugement □ Aptitude au travail en équipe □ compétence pratique

2. Ne doit pas être un membre de la famille

□ Difficulté à demander des comptes □ Conflit d'intérêt

3. Ne doit pas être un employé

□ Conflit d'intérêts □ manque de responsabilité □ le directeur est l'exception □ tendance à se focaliser sur le fonctionnel

4. Mandat limité

□ Jamais perpétuel □ Dans l'idéal de 5 à 10 ans

✎ Comment être un membre de conseil d'administration responsable :

□ Croire à la mission de l'organisation □ Avoir quelque chose de significatif à apporter □ pas de micro-gestion □ se concentrer sur l'ensemble □ fournir une politique claire □ expliquer clairement vos attentes au Directeur □ être proactif et non réactif □ exiger l'efficacité □ évaluer et déléguer □ consacrer suffisamment de temps et d'énergie

Pour que le développement des capacités devienne une réalité, la sélection de la personne adéquate pour le travail approprié est primordiale. Les cahiers des charges sont importants, et chacun doit connaître son cahier de charge.

Des décisions de placement et d'embauche ne doivent pas être prises selon des considérations, telle que la disponibilité d'une personne à remplir un créneau, sans distinction de la tâche, sur la solidarité, sur la base de relations politiques, etc...

2.6 SEQUENCE 4 : LEADERSHIP ET MANAGEMENT

Fiche 5 : Leadership et Management

Fiche de la séance n°5

Titre de la séance : Leadership et Management

Durée : 4h 45mn

Objectifs de la séance :

A la fin de la séance de présentation, les participants seront capables de :

- ☞ comparer le leadership et le management*

Contenu :

Cette séquence qui permet de comparer le Leadership et le Management servira à définir le management, faire la différence entre le leadership et le management. A travers la pratique du management, nous apprécierons qu'être un manager signifie organiser les composantes internes d'une organisation pour mettre en place des systèmes et coordonner des ressources pour produire une performance fiable.

Evaluation

- Le mur parlant : les participants mettront sur carte ce qu'ils n'ont pas compris et vont le mettre sur le papier padex collé au mur et le facilitateur revient point par point sur les points d'ombre des participants*
- La fiche d'apprentissage journalier ou de séquence servira à la fin de la séquence à apprécier aussi l'atteinte des objectifs*

Supports à remettre aux apprenants :

- Fiche d'apprentissage de séquence*
- Support de cours*

QU'EST-CE QUE LE LEADERSHIP ?

Le leadership est une **autorité d'influence**, basée sur les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe. Cela implique pour le leader de :

- **Communiquer** efficacement avec les membres du groupe ;
- **Faire adhérer** l'équipe à un but commun ;
- **Motiver** les membres de l'équipe à atteindre les objectifs fixés.

PROCESSUS DU LEADERSHIP

Un leader tient son autorité des membres du groupe, qui le reconnaissent comme tel. Cela implique :

- Une **confiance** du groupe vers le leader et une confiance du leader vers le groupe ;
- Un **respect mutuel** et une écoute réciproque ;
- Et bien entendu l'**exemplarité** du leader, s'il veut conserver la confiance du groupe dans le temps.

Un groupe se définit par la **réalisation d'un but commun**, qui se manifeste à trois niveaux :

- Une **vision**, qui a pour objet d'inspirer les membres de l'équipe et de donner du sens à l'action ;
- Un ou plusieurs **buts**, qui ont pour objet de cadrer l'action. Les buts constituent une « mise en mots » de la vision ;
- Plusieurs **objectifs** – stratégiques et opérationnels – qui ont pour objet d'orienter l'action. Les objectifs sont les buts à atteindre traduits en indicateurs mesurables et organisés dans le temps.

DIFFERENCE ENTRE LEADERSHIP ET MANAGEMENT

Le leadership et le management apportent des choses différentes.

- ✎ **Exercer un leadership signifie de permettre aux autres de relever des défis et d'obtenir des résultats dans des situations complexes.**

Quand vous menez bien – c'est-à-dire quand vous êtes un bon leader – vous permettez à d'autres de relever des défis pour créer l'avenir que vous avez tous en vue. Vous les aidez à surmonter les obstacles qui se dressent sur le chemin des

résultats souhaités et les encouragez à s'adapter à des conditions changeantes. Mener est particulièrement important en période de crise dans la mesure où cela responsabilise et aligne les personnes pour aller de l'avant en dépit de revers.

- Être un manager signifie d'organiser les composantes internes d'une organisation pour mettre en place de systèmes et coordonner des ressources pour produire une performance fiable.*

Quand vous menez et gérez bien, vous pouvez obtenir les communautés en bonne santé dont vous rêvez. Quelle est la différence entre le leadership et le management, entre mener et gérer ? Quand vous gérez bien, vous vous assurez que les procédés et procédures, le personnel ainsi que les autres ressources sont utilisés de manière efficace et rentable. Le management permet de développer des opérations fiables qui guident le personnel et l'aident dans ses efforts pour atteindre ses objectifs. En conséquence, votre organisation peut toujours réaliser ce qu'elle essaie de faire.

LA PRATIQUE DU MANAGEMENT

Quand des managers utilisent de bonnes pratiques de management, ils s'assurent que les plans opérationnels et les structures de rapport sont clairs et reflètent les priorités de l'organisation. Dans la mesure où les bons managers renforcent le recours aux systèmes et processus de management pour rendre le travail plus facile, le personnel sait ce qu'on attend de lui et est capable d'achever ses activités. Le personnel reçoit un feedback sur son travail grâce à une supervision facilitante et grâce à des systèmes de suivi et d'évaluation qui fournissent des informations fiables et en temps opportun.

Pour bien gérer votre organisation, vous devez, avec les autres responsables, porter une attention continue aux services de santé que fournit l'organisation pour être sûr qu'ils sont efficaces (les bons services), efficaces (fournis de la bonne façon) et constamment de bonne qualité, pour répondre aux besoins des clients. Votre performance en tant que responsable repose sur l'atteinte de ces trois objectifs.

Quand vous gérez bien, vous et les autres responsables :

- *planifiez comment obtenir ces résultats en attribuant des ressources, une responsabilité de rendre compte, et des calendriers ;*
- *organisez les personnes, structures, systèmes et processus pour mener à bien votre plan:*
- *mettez en œuvre les activités de façon efficace et dynamique pour parvenir aux résultats qui ont été définis ;*
- *suivez et évaluez les réussites et les résultats obtenus par rapport aux plans initiaux, remettez continuellement à jour les informations, et utilisez le feedback pour adapter les plans, structures, systèmes et processus en vue de résultats futurs.*

2.7 SEQUENCE 5 : EVALUATION DE LA FORMATION

Fiche 6 : Evaluation de la formation

Fiche de la séance n°6

Titre de la séance : Evaluation de la formation

Durée : 1h 15mn

Objectifs de la séance :

A la fin de la séquence, les participants doivent avoir :

- ☒ élaboré leur plan d'action post formation*
- ☒ exprimé leurs progrès individuels*
- ☒ apprécié l'atteinte des objectifs et apprécié l'intérêt, le contenu et l'animation de la formation*

Contenu :

Cette séquence qui permettra d'évaluer la formation. Elle permettra d'une part au facilitateur d'apprécier l'atteinte des objectifs de la formation, d'apprécier la satisfaction des participants par rapport à l'animation, la méthodologie et la logistique de la formation et d'autre part aux participants d'exprimer leur progrès individuels, d'élaborer leur plan d'action post formation.

Evaluation

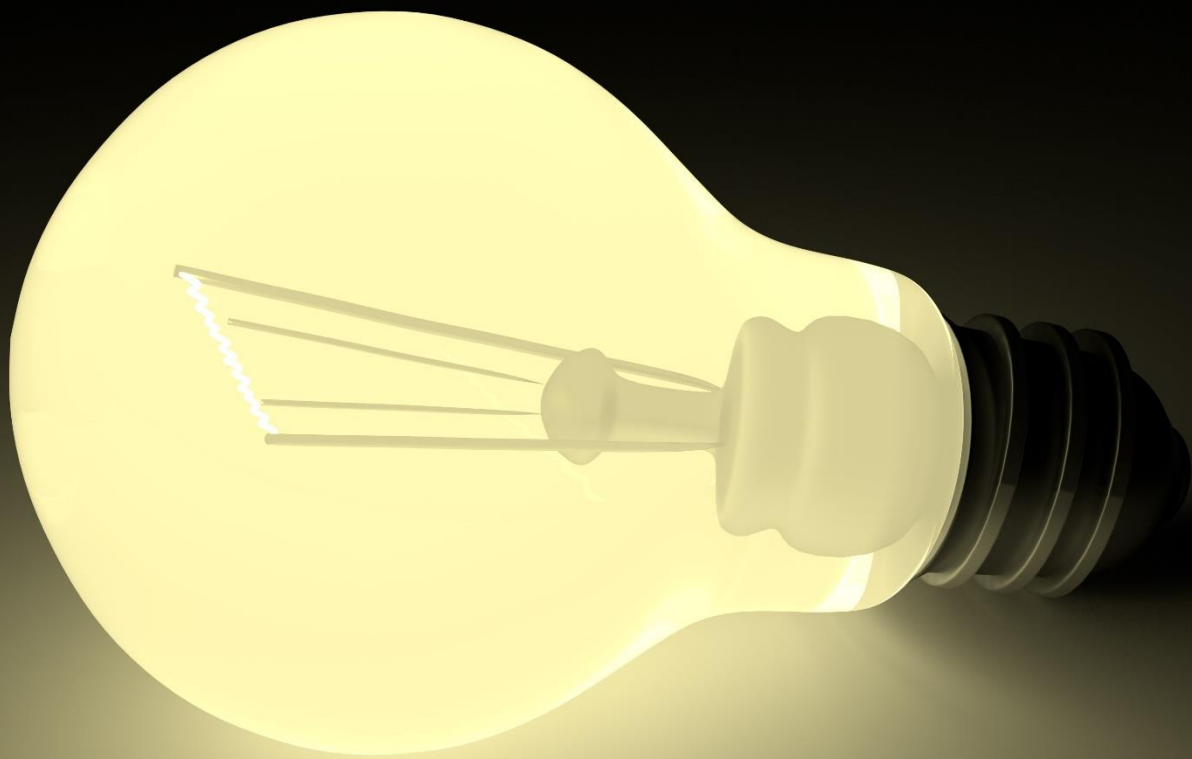
- Les participants seront amenés dans un posttest à remplir une fiche d'évaluation finale de la formation.*

Supports à remettre aux apprenants :

- Fiche d'évaluation finale de la formation*

CONCLUSION

Le leadership est très utilisé véritablement dans la pratique de la gestion et dans la vie en général d'une organisation. Le gestionnaire qui a de la pratique peut obtenir de l'enthousiasme, de la motivation, de la loyauté, de la part de son personnel et, donc de meilleures dispositions à l'endroit du travail à accomplir que s'il se limitait à exercer son autorité. Ce manuel en donnant quelques principes de base de Leadership se veut un guide pour aider les dirigeants d'organisation à engager leurs collaborateurs vers la performance, en utilisant les leviers du charisme.



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou - Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Enabel 

Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be
Cotonou-Bénin

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.