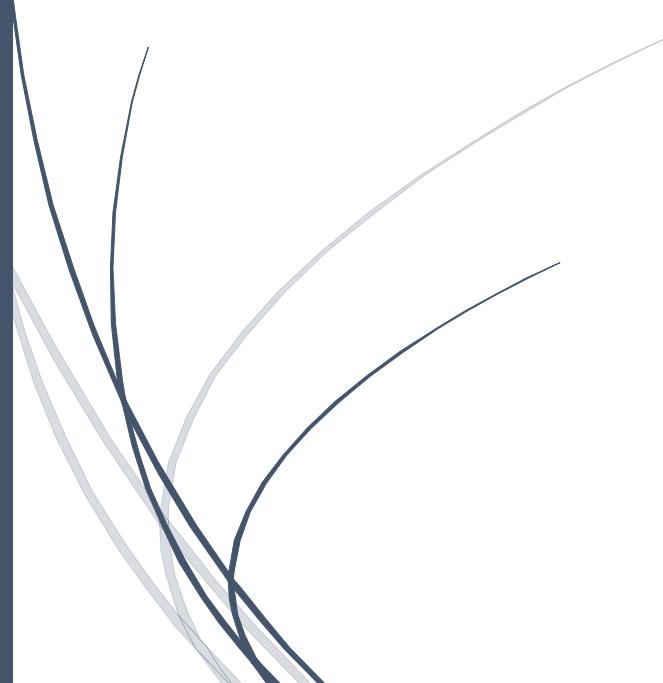


3 Semaines

## CERTIFICATE OF LEADERSHIP EXCELLENCE

Prof. Kewley S.

# Certificat en Leadership Excellence



Micro MBA Brussels

ACCREDITÉ PAR LA CHAMBRE DE COMMERCE DE BRUXELLES

T

# Certificat en Leadership Excellence

## Contenu des cours :

Leçon 1 : Introductions : Le Leadership, La vision et le Leadership stratégique

Leçon 2 : Leadership dans les organisations

Leçon 3 : Développer votre style de leadership

Leçon 4 : Leadership transformationnel

Leçon 5 : Présence de leadership

Leçon 6 : Coaching and Mentoring

Leçon 7 : Conduire le changement

Leçon 8 : La culture organisationnelle

Leçon 9 : Projets Personnels de consultation



## ω Leçon 1 : Introductions : Comprendre le leadership

<https://www.youtube.com/watch?v=9Srjq2sGrMc>

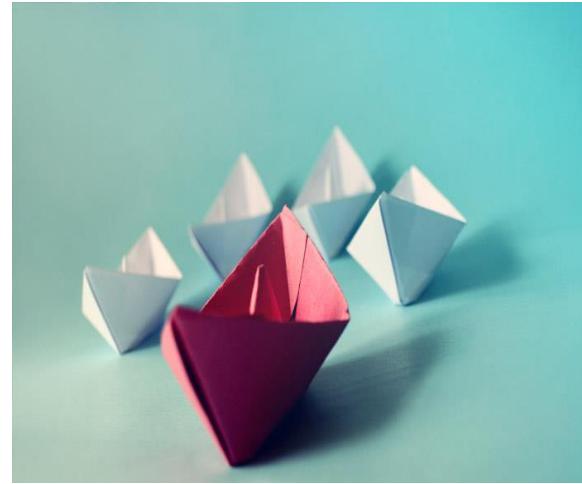
Cette vidéo a été sélectionnée pour vous pour comprendre le leadership

### Définitions différentes

### Qu'est-ce qu'un leader ?

Les individus qui ...

- établissent une direction pour un groupe
- gagnent l'engagement des membres du groupe
- les motivent à atteindre les objectifs pour aller dans cette direction



### C'est quoi le leadership ?

- Le leadership est une question de faire la différence.
- Cela implique de changer d'organisation et de faire des choix parmi des alternatives plausibles.
- Cela dépend du développement des autres et de les mobiliser pour faire le travail. Useem
- Le leadership est une combinaison de persuasion et de compulsion qui conduit les gens à faire des choses qu'ils n'auraient pas faites autrement. Adair

Pensez à 3 Leaders et prenez une minute pour réfléchir à ce que vos trois leaders choisis ont en commun.

## Rien ! Différentes personnalités ! ou différentes façons de diriger !

Les leaders ne prouvent pas nécessairement leurs capacités de leadership à un stade précoce ou encore ils ne démontrent pas des qualités de leadership dans tous les domaines de leur vie. Mais c'est un Processus.

### **Êtes-vous un leader ?**

- Évaluez vos tendances en leadership et vos facteurs de personnalité
- Quels sont vos traits dominants de la personnalité ?
- Avez-vous une vision en tant que leader ?

### **La vision du Leadership**

Un des éléments dans le développement du leadership, c'est la vision. La vision est une idée générale de l'endroit où vous voulez aller et de comment vous prévoyez y arriver.

Avoir une vision en tant que leader ne signifie pas fermer son esprit aux doutes et aux incertitudes

Notez qu'on peut avoir une vision pour créer quelque chose de nouveau ou améliorer quelque chose qui existe déjà.

### **Que construit une vision ?**

Confiance, collaboration, interdépendance, motivation et responsabilité mutuelle pour le succès de l'entreprise

Vous commencez à comprendre pourquoi c'est important d'avoir une vision.

## Le Contenu d'une vision convaincante ?

- Un But important : dans quelle entreprise êtes-vous ?
- Une image du futur : à quoi ressemblera l'avenir si vous avez réussi ?
- Des valeurs claires : qu'est-ce qui guide votre comportement et vos décisions au quotidien ?

## Le Leader Entrepreneur

L'entrepreneur est la personne qui a lancé l'entreprise et, par conséquent, il est logique que sa vision marque l'organisation. Dans de nombreux cas, l'organisation est le reflet direct de la personne qui l'a créée.

Il y a des atouts et des faiblesses dans ce modèle.

- Les atouts évidents sont que l'organisation que l'entrepreneur a créée est souvent jeune et dynamique et qu'elle n'est pas encombrée par la bureaucratie qui peut être présente dans d'autres organisations plus solidement établies.
- Les faiblesses sont que l'organisation en tant que reflet de l'entrepreneur peut posséder des faiblesses inhérentes intrinsèques, comme un manque de processus, qui est le reflet de l'informalité de l'organisation.

En outre, de nombreux entrepreneurs n'ont pas les compétences souvent stratégiques pour réellement faire croître l'entreprise.

## 9

## Voyons comment cela se Pratique

Prenez par exemple l'expérience de l'entrepreneur britannique James (Nazeem Kahn) Caan. Vous l'avez peut-être vu dans l'émission télévisée britannique Dragon's Den.

Au cours des années 1980, Caan a créé un cabinet de conseil en recrutement très performant, Alexander Mann, au Royaume-Uni. Son dilemme était qu'il était arrivé à la conclusion qu'il n'avait pas les compétences nécessaires pour faire croître l'entreprise d'une boutique prospère à une entreprise prospère.

Ses atouts étaient qu'il a effectivement réalisé ce fait et a embauché un gestionnaire pour entrer et diriger l'entreprise ... mais bien que cela, il admet qu'il a trouvé difficile d'abandonner le contrôle.

Caan a franchisé l'entreprise et a finalement vendu la franchise et l'activité principale à un autre groupe de recrutement et à une société. Il se spécialise maintenant dans l'investissement dans d'autres sociétés comme lui et les autres dragons dans le programme de télévision.

Richard Branson de Virgin est un autre entrepreneur. Contrairement à James Caan, cependant, Virgin n'a jamais été un « one man show ».

Dès le début, Branson a nommé des chefs de division au sein de l'organisation, souvent ses amis ou sa famille pour diriger des départements de l'organisation. En faisant cela, Branson a clairement contrôlé la vision stratégique du groupe Virgin.

La vision de Branson était qu'il cherchait constamment à développer l'écurie Virgin des entreprises. Au départ, cela se faisait en restant proche des compétences de base du groupe « musique et divertissement » : des disques vierges sont passés d'un commerce de vente par correspondance à un point de vente, le studio

 d'enregistrement manoir a rejoint le label vierge, suivi de la vierge méga magasins - qui étaient très innovants en ce temps-là.

Branson était également très créatif dans le financement de ses entreprises passant du privé au public, le groupe était souvent associé aux consortiums de banques pour fournir des financements et était donc très sensible aux changements des conditions du marché.

Il n'a pas non plus hésité à refinancer en vendant des participations dans des sociétés Virgin bien qu'il ait rarement perdu le contrôle.

Ce n'est qu'en 1984 que nous avons vu une diversification importante à la naissance de Virgin Atlantic. Où, après avoir vu Virgin sembler se diversifier de manière presque aléatoire dans une variété d'autres entreprises, conduisant certains commentateurs à soutenir que Virgin devenait trop diversifiée. Branson avait-il perdu sa vision de ce que le groupe Virgin devrait faire ?

À bien des égards, les détracteurs de Branson ne comprenaient pas ce point.

Les nouvelles entreprises avec lesquelles Virgin s'engageait étaient soit dans des régions où Virgin avait déjà de l'expertise ; le transporteur à bas prix Virgin Blue est un cas d'espèce ou étaient en effet des entreprises complètement nouvelles, telles que Virgin Cola, Virgin brides ou Virgin vélos.

Oui ces nouvelles entreprises ont vu Virgin généralement prendre une participation minoritaire dans les entreprises et laisser le fonctionnement quotidien de l'organisation à quelqu'un d'autre.

Virgin est finalement arrivé en tant que franchise de marque mondiale. Les nouvelles entreprises ont pris la marque et la reconnaissance de ce nom de Virgin.



## Vision entrepreneuriale

Si nous comparons nos deux entrepreneurs, nous pouvons voir que Caan et Branson ont une vision stratégique. Caan a compris et reste très proche des compétences de base de cette organisation - le recrutement.

Il a été tenté de se diversifier, mais a choisi de ne pas se lancer dans la création de l'entreprise, puis de la franchiser et finalement de la vendre, ce qui lui a permis d'investir.

Il est discutable si Caan a pu ou non passer d'une boutique à une véritable entreprise. Certes, il a eu du succès, mais la marque de son entreprise n'est jamais devenue mondialement reconnaissable, même s'il a embauché des gens pour l'aider à le faire.

Ce qui est clair, c'est qu'il a très bien réussi à communiquer sa vision stratégique à ses employés.

Branson a pris une stratégie beaucoup plus risquée (Caan admet qu'il n'est pas un preneur de risque). Branson a construit une entreprise et a ensuite construit une marque mondialement reconnaissable.

Il est discutable si c'était l'objectif de Branson dès le départ - parfois la diversification se produit organiquement.

Vers le milieu des années 1990, cependant, Branson avait une marque établie qui était globalement reconnaissable et dans laquelle les gens voulaient investir.

Le succès de Branson s'explique peut-être par le fait qu'il a partagé dès le départ la responsabilité de la gestion de Virgin avec les autres.

6 Sa vision stratégique était là, mais ses collaborateurs ont fourni les conseils et l'expertise nécessaires pour permettre à l'organisation de devenir un phénomène mondial.

### Jetons donc un regard sur le leadership et la vision

#### Le Leadership du niveau cinq

Que faut-il faire pour être un leader organisationnel efficace ?

Une chose est claire, c'est que tous les leaders ou les défis de leadership ne sont pas créés égaux.

Dans son livre « De la Performance à l'Excellence », Jim Collins a développé le concept de Leadership du niveau 5.

Collins fait valoir que les leaders remplissent souvent des niveaux, mais seuls les super leaders y arrivent. Essayez d'identifier les traits et les caractéristiques que nous avons pu voir dans James Caan et Richard Branson:

- Premier niveau: avant de devenir un leader efficace, vous devez prouver que vous êtes hautement compétent dans votre travail. Par conséquent, au premier niveau de leadership, des contributions productives de votre talent, de vos connaissances, de votre travail acharné et de vos compétences doivent être apportées.
- Deuxième niveau: la haute direction est le plus souvent une entreprise d'équipe. Les PDG doivent être en mesure de déléguer des responsabilités majeures à des équipes de cadres supérieurs. Le niveau deux consiste à travailler en tant que membre efficace de l'équipe.

- Niveau trois: Après que les capacités de travail en équipe ont été démontrées, vous devez montrer la capacité de gérer d'autres personnes; par exemple, la capacité d'organiser, de rassembler des ressources et de les appliquer à des objectifs spécifiques.
- Niveau quatre: Vous devez ensuite prouver que vous êtes capable de diriger une organisation plus grande en générant un large engagement envers une vision claire de l'avenir de l'organisation. Au niveau quatre, vous devez démontrer la capacité d'amener un groupe à des niveaux de performance supérieurs.
- Niveau cinq: le niveau cinq tend à présenter une combinaison inhabituelle ou même paradoxale de compétences. Les dirigeants de niveau cinq expriment non seulement une résolution inébranlable ou comme Collins suggère «une volonté professionnelle» d'atteindre des objectifs plus élevés, mais démontrent un degré étonnant de modestie professionnelle.

Le dernier trait est intéressant car Caan et Branson montrent un énorme degré d'humilité et d'autodérision malgré leur succès commercial évident.

## Conclusion

Pour conclure la session :

Dans le module d'aujourd'hui, nous avons examiné comment la vision stratégique aide les organisations à se développer.

Nous avons également vu qu'il est important d'être en mesure de partager avec succès la vision si vous souhaitez développer une organisation. Ne pas le faire signifie qu'une organisation peut ne pas évoluer.

**T** La vision stratégique peut également consister à identifier des opportunités commerciales qui amélioreront la performance de l'entreprise. Comprendre comment diriger est essentiel à ce processus

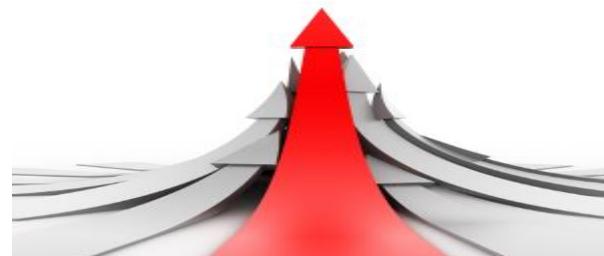
### Exercice 1

- Identifiez 6-8 compétences de base stratégiques que vous croyez qu'un leader compétent doit avoir, celles-ci devraient combiner des compétences comportementales et techniques
- Faites une vidéo de vous parlant de ces compétences et veillez nous l'envoyer à [info@micromba-brussels.be](mailto:info@micromba-brussels.be) ou le poster dans la plateforme

### Exercice 2

Discutez en 300 mots les points suivants :

- Quel est le rôle des leaders ?
- En quoi ce rôle diffère-t-il selon les différents types d'organisations ?
- Comment pensez-vous que le rôle de leader a changé ces derniers temps ?



## 12 Leçon 2 : Leadership dans les organisations

Il existe diverses formes de leadership reconnus :

Locke (1991), par exemple, s'appuie sur le travail de théorie des traits établis, qui tente de décrire les types de comportement et les tendances de la personnalité associés à un leadership efficace.

Selon Locke, les « traits-clés » comprennent: la motivation (un terme général qui inclut la réussite, la motivation, l'ambition, l'énergie, la ténacité et l'initiative), la motivation de leadership (le désir de diriger mais pas le but), l'honnêteté, l'intégrité, la confiance en soi (qui est associée à la stabilité émotionnelle), la capacité cognitive et la connaissance de l'entreprise.

D'autres théories, notamment celles défendues par Burns (1978), suggèrent que les leaders pourraient être transactionnels, où un leader aurait le pouvoir d'effectuer certaines tâches qu'il pourrait déléguer à une équipe. L'équipe est récompensée en fonction de la façon dont elle exécute la tâche.

Burns (2008) a également épousé le concept du leader transformationnel. Le leader transformationnel motive leur équipe à être efficace et efficiente. La communication est la base de la réalisation des objectifs, en concentrant le groupe sur le résultat final souhaité ou l'atteinte des objectifs. Ce chef est très visible et utilise la chaîne de commandement pour faire le travail.

Mais sur quelles sortes de leaders pourrait-on compter pour faire la bonne chose ? Des preneurs de risques créatifs et expérimentaux, comme Richard Branson ? Bataille charismatique et dominatrice comme Lee Iacocca ? Des poursuivants impitoyables comme Jack Welch ? Des « serviteurs » dévoués comme Max De Pree d'Herman Miller ? Des stoïciens silencieux comme Darwin Smith, le PDG de Kimberly-Clark, que Jim Collins a salué dans « De la Performance à l'Excellence ? » Ou simplement des gens dont les « secrets de

**3** leadership» ont été recueillis, comme Attila le Hun? Chaque style a eu ses avocats et ses acolytes au fil des ans. Mais malgré toute la sophistication des experts, pour tous les ouvrages publiés sur le sujet, il n'y a toujours pas de consensus définitif sur le style de leadership le plus efficace.

Un bon leadership peut toutefois être mesuré en fonction de la réussite des résultats stratégiques de ce leadership.

Si vous revenez à l'introduction, nous avons examiné les questions que les stratégies se sont posées au sujet de leur organisation : Nous avons constaté que les stratégies d'entreprise se posaient les questions suivantes:

- Sur quels marchés sommes-nous en concurrence aujourd'hui ?
- Sur quels marchés voulons-nous être compétitifs demain ?
- Comment notre intendance (cela pourrait être la propriété, la gestion, etc.) assure-t-elle sa compétitivité aujourd'hui et sa compétitivité et sa survie pour l'avenir ?

### **Renault devient mondial**

En 1992, Renault a conclu un accord de limitation volontaire de sept ans avec des marqueurs automobiles japonais sur le marché européen. L'accord a limité la pénétration du marché européen à tous les marqueurs automobiles japonais à 16%. Avec la conclusion de l'accord en 1999, le marché serait entièrement libéralisé.

Cette évolution de la conjoncture environnementale de Renault signifierait pour la première fois que le marché de Renault serait ouvert à la concurrence étrangère. Renault était toujours un acteur régional et n'avait aucune présence mondiale.

Renault a utilisé l'accord de limitation volontaire pour développer et mettre en œuvre deux objectifs stratégiques:

Un : devenir compétitif et rentable.

Deux : sortir du marché européen et devenir mondial.

### **L'architecte de la stratégie de réforme et de mondialisation de Renault**

La réforme de Renault a été entreprise par Carlos Ghosn, qui a fait baisser les coûts dans l'entreprise française, en fermant des usines déficitaires et en gagnant sa réputation de coupe-coût.

Le prochain travail de Ghosn était de mondialiser Renault, ce qu'il a fait en acquérant Nissan.

En 1995, Nissan avait de sérieux problèmes. Trop dépendante des marchés d'exportation volatils et lourdement endettée (13 milliards de dollars), elle a activement recherché une société pour l'acquérir. Ce que Renault a fait en 1997 en achetant Nissan pour seulement 5,4 milliards de dollars. **L'homme en charge de l'acquisition était Carlos Ghosn.**

### **Le plan de relance de Nissan**

Lorsque Carlos Ghosn est arrivé chez Nissan en 1999, l'entreprise était moribonde. Classé comme le troisième constructeur automobile de sa région, il souffrait d'une dette de 30 milliards de dollars et était considéré comme inefficace et peu dynamique dans le développement de produits.

Ghosn a presque immédiatement commencé à formuler un objectif: l'entreprise combinée Nissan-Renault deviendrait un nouveau type de société automobile, une «alliance mondiale» (comme il le dit) qui était

**5** vraiment multiculturelle et mieux positionnée que toute autre entreprise pour apporter des automobiles à chaque partie du monde.

Ni Nissan ni Renault n'avaient les capacités pour atteindre cet objectif à l'époque. Ghosn a mis en place un programme en trois parties pour amener Nissan au point où il pourrait remplir son rôle.

Ghosn a lancé la première phase, une initiative stratégique de réduction des coûts appelée Nissan Revival Plan, en annonçant un ensemble d'objectifs audacieux :

Nissan augmenterait le ratio du bénéfice d'exploitation à la marge des ventes à 4,5% et ramènerait la dette consolidée à moins de 700 milliards de yens (6 milliards de dollars américains) d'ici 2002.

Le constructeur automobile a atteint ces objectifs un an d'avance.

La deuxième campagne, qui a débuté en 2002 et s'appelait Plan 180, a établi de nouveaux objectifs quinquennaux d'endettement nul, d'augmentation des ventes d'un million de wagons et de rendement des ventes de 8%; Nissan a atteint chacun dans les trois ans.

À la fin de 2007, la société disposait de réserves de trésorerie de 165 milliards de dollars et, à mi-parcours de sa troisième initiative, baptisée Value Up, l'objectif était d'atteindre un rendement de 20% sur le capital investi.

Chaque campagne a aidé à renforcer les capacités nécessaires pour la prochaine. Et bien que Value Up soit en retard sur le calendrier, la complexité des défis auxquels fait face l'alliance de Ghosn a augmenté, et son succès est incertain, la relance reste le seul redressement d'entreprise automobile réussi depuis les années 1980.

## Pourquoi Ghosn a-t-il réussi là où d'autres ont échoué ?

Ghosn est le leader transformationnel archétypal : ses succès incluent Michelin, Renault et Nissan. Mais Nissan a dû être son plus grand défi. Alors qu'a-t-il bien fait ?

- D'abord, il a fait des choix difficiles et a fermé trois des usines de Nissan au Japon et a réduit le keiretsu fournisseur de Nissan (base) de 1500 à seulement 600 entreprises de base.
- Deuxièmement, il a créé des équipes interculturelles, où les équipes japonaises et françaises ont travaillé ensemble. C'était important et les membres de l'équipe japonaise se sentaient valorisés même si leur entreprise avait essentiellement échoué.
- Finalement, Ghosn donna l'exemple en créant plusieurs plans de redressement et en travaillant sans relâche pour atteindre les objectifs qu'il s'était fixés.

Ghosn n'a jamais perdu de vue les maximes :

- Sur quels marchés sommes-nous en concurrence aujourd'hui ? Réponse : Europe (mais si nous ne sortons pas du marché européen, il se peut que nous ne soyons pas du tout en concurrence).
- Sur quels marchés voulons-nous être compétitifs demain ? Réponse : Le marché mondial, (Comment ? En acquérant un acteur établi sur ce marché).

Comment notre gestion d'une entreprise assure-t-elle sa compétitivité aujourd'hui et sa compétitivité et sa survie pour l'avenir ? Réponse : Réforme, réforme, réforme.

- La conception pour le leadership stratégique est un groupe intégré de pratiques qui renforcent la capacité de changement d'une entreprise.

- Pour développer et maintenir cette capacité, quatre éléments critiques doivent être intégrés ensemble :
- L'engagement envers l'objectif de l'entreprise ;
- La composition de l'équipe de direction supérieure ;
- Les capacités et la motivation des personnes dans l'ensemble de l'organisation ;
- Et une séquence d'initiatives stratégiques ciblées et bien choisies qui peuvent faire avancer l'entreprise.

Ghosn le leader transformationnel a créé un groupe intégré de pratiques chez Nissan et a ravivé les fortunes du groupe japonais

### Conclusion

- Nous avons vu ce leadership stratégique dans les temps si la crise comme expérimentée chez Nissan implique : Un leader charismatique et transformationnel, Un leader capable de formuler une stratégie de changement et d'employer des agents de changement pour mettre en œuvre la stratégie et Un leader qui peut communiquer ses idées.

## Leçon 3 : Développer votre style de leadership : Le leadership serviteur

<https://www.youtube.com/watch?v=IGZUYCodjUM>

Cette vidéo traite simplement du type de leadership pour le monde qui arrive

Ces Leaders agissent comme des serviteurs pour leur peuple.

Qu'est-ce qu'il faut pour qu'un leader dirige ?

- Une vision
- Et mettre en œuvre cette vision

Le leader serviteur est un leader visionnaire

Une fois que les gens sont clairs sur où ils vont, ils sont prêts à vous suivre partout.

Le leader serviteur sert son peuple pour s'assurer qu'il peut accomplir sa vision

Ce genre essaie constamment de découvrir ce dont leurs gens ont besoin pour bien fonctionner et vivre selon la vision

### Les leaders serviteurs

- Ils veulent faire une différence dans la vie de leurs employés et, ce faisant, avoir un impact sur l'organisation.
- Les leaders serviteurs réalisent le fait qu'il ne s'agit pas d'eux
- Il s'agit plutôt de quoi et de qui ils servent

**NB :** Vous devenez finalement un adulte quand vous réalisez que la vie c'est ce que vous donnez plutôt que ce que vous recevez.

Y a-t-il une différence entre un leader serviteur et un leader qui se sert ?

**Oui.** La différence, c'est que les uns sont animés par leur propre personne et les autres sont appelés à aider les autres.

Ceux qui sont animés par leur propre personne pensent qu'ils possèdent tout, c'est-à-dire, ils pensent qu'ils possèdent leurs positions, leurs biens, leurs relations pour eux-mêmes. Ils sont égoïstes.

Les leaders qui sont appelés à aider les autres croient que tout est un prêt. Leurs relations, leurs possessions et leurs positions sont temporaires.

### Le dilemme de l'ego !!

Ce qui vous empêche de devenir un dirigeant serviteur est l'ego humain. Vous passez beaucoup de temps à vous protéger. Avec à la fois fausse fierté et doute de soi ; C'est pourquoi les personnes appelées à aider les autres pensent que leur rôle dans la vie est de guider tout le monde et tout ce qui leur arrive vers des intérêts humanitaires.

### Voulez-vous savoir si vous êtes un leader serviteur ?

Regardez les gens qui vous entourent. Sont-ils plus sages, plus libres, plus autonomes, en meilleure santé et mieux encore capables de devenir des leaders serviteurs ?

## 20 Autres styles de leadership

### Leadership autoritaire

Nature : Leader conserve toute autorité et responsabilité.

Leader attribue des tâches clairement définies à des personnes

Principalement un flux descendant de communication.

Atouts : Stress rapide, ordonnée et une performance prévisible.

Faiblesses : l'approche tend à étouffer l'initiative individuelle.

### Leadership démocratique

Nature : Le chef délègue beaucoup d'autorité tout en conservant la responsabilité ultime.

Le travail est divisé et assigné sur la base d'une prise de décision participative.

Flux bidirectionnel actif de communication ascendante et descendante.

Atout : Améliore l'engagement personnel par la participation.

Faiblesse : Le processus démocratique prend du temps.

## 21 Leadership laissez-faire

Nature : Le leader nie la responsabilité et abdique l'autorité de grouper.

On dit aux membres du groupe de travailler par eux-mêmes et de faire de leur mieux.

Communication principalement horizontale entre pairs.

Atout : Permet aux autodidactes de faire les choses comme ils l'entendent sans interférence de chef.

Faiblesse : Le groupe peut dériver sans but en l'absence de direction du leader.

# Certificat en Leadership Excellence

## 22 Leçon 4 : Leadership transformationnel

<https://www.youtube.com/watch?v=0tW0z4eThNE>

La vidéo traite de leadership de transformation

Leadership laissez faire → Leader Transactionel → Leadership transformationnel

Moins efficace

Plus efficace

### Le Leadership Laissez-faire

Nature : Leader nie la responsabilité et abdique l'autorité de groupe. Les membres du groupe sont appelés à travailler eux-mêmes et faire le mieux qu'ils peuvent. La communication est principalement horizontale parmi les membres.

Atouts : Ce leadership permet aux autodidactes de faire les choses comme ils les voient sans chef ni ingérence.

Faiblesse : Le groupe peut dériver sans but dans l'absence de direction du leader.

### Le Leadership transactionnel

Le leadership transactionnel est un processus d'échange dans lequel les dirigeants clarifient les rôles et les tâches des employés et ensuite récompense ou punir les adeptes en fonction de leur performance.

- Basé sur l'autorité légitime au sein de la structure bureaucratique d'une organisation
- Basé sur une relation de dépendance mutuelle et un processus d'échange de 'Je vais vous donner ceci, si vous faites cela'.

## Leadership transformationnel

- Un processus d'engendrer des niveaux plus élevés de motivation et d'engagement parmi les adeptes
- Fournir aux adeptes une vision et créer un sentiment de justice, de loyauté et de confiance
- Elle focalise sur la transformation de la performance ou des fortunes d'une entreprise
- Motiver les adeptes à aller au-delà de l'intérêt personnel pour le bien de l'organisation

## Composantes du leadership transformationnel

- Influence idéalisée
- Motivation inspirante
- Stimulation intellectuelle
- Considération individualisée

## Rôle des leaders transformationnels

- Imaginez une possibilité future : Articuler une vision claire et crédible, Définir de nouvelles normes difficiles pour performance, Générer de la fierté dans les réalisations passées et l'enthousiasme pour une nouvelle stratégie
- Energiser : manifester de l'enthousiasme pour les changements, modéliser les comportements attendus des autres, communiquer des exemples de réussites et mobiliser l'énergie pour le changement

- Activer ou rendre capable : Fournir les ressources nécessaires à l'entreprise, changement significatif, Utiliser des récompenses pour renforcer les nouveaux comportements, Construire une équipe de direction efficace pour gérer la nouvelle organisation, Développer des pratiques de gestion pour soutenir le processus de changement

### Il s'ont appelés

- « Leadership charismatique »

Les Leaders charismatiques développent une relation spéciale avec leurs adeptes qui leur attribuent des capacités extraordinaires ou héroïque de leadership.

- « Agents de changement »

Les agents de changement sont des personnes qui agissent comme catalyseurs et assument la responsabilité pour gérer les activités du changement

Ex : Mahatma Ghandi, Martin Luther King Jr, Barack Obama, etc.

### Stratégies d'intervention des leaders transformationnels

- Recherche d'enquête et commentaires
- Construction d'équipe
- Analyse de rôle
- Planification de vie et de carrière

- Qualité de vie au travail
- Conseils



### Rendre les autres autonomes et indépendant

Un bon Leadership transformationnel influence les gens en les rendant autonomes. L'autonomisation est la clé du leadership et l'écoute est le moteur qui les crée. Il ne suffit pas de conduire les gens, mais il faut encore les rendre autonomes et interdépendants.

### Que signifie motiver la main-d'œuvre et la rendre autonome

- Rendre les gens autonomes signifie que les gens mettent leur cerveau au travail et leur permettre d'utiliser leurs connaissances, leur expérience et leur motivation pour créer un résultat. Cela crée des résultats positifs.
- L'autonomisation nécessite un changement majeur d'attitude. L'endroit le plus crucial que ce changement doit avoir lieu est dans le cœur de chaque leader

- L'autonomisation ne donne pas aux employés le pouvoir de prendre des décisions, mais leur donne le pouvoir de penser librement et d'agir librement.

### **L'histoire passée bloque le passage à l'autonomisation**

- La plupart des gens ont des antécédents qui les empêchent à devenir autonomes.
- La majorité d'entre nous sommes habitués à travailler sous contrôle et direction externe.
- À l'école : qu'est-ce que mon professeur veut que je fasse pour avoir de bonnes notes ?
- Au travail : qu'est-ce que mon patron veut que je fasse ?

La pensée hiérarchique signifie que nous sommes moins habitués à traiter des questions comme celle-ci :

- À l'école : que veux-je apprendre de cette classe ? Comment saurai-je que j'ai appris quelque chose que je peux utiliser ?
- Au travail : que dois-je faire pour aider mon entreprise à réussir ?

### **Exploiter le potentiel et le pouvoir des gens**

Il y a une différence entre une culture hiérarchique à une culture d'autonomisation.

## Culture hiérarchique

- Planification
- Commander et contrôler
- Surveillance
- Réactivité individuelle
- Structures pyramidales
- Processus de workflow

## Culture de l'autonomisation

- Vision
- Partenariat pour la performance
- Autosurveillance
- Responsabilité d'équipe
- Structures transversales
- Projects

Il y a une différence d'attitude, d'attentes et de comportements associés

L'autonomisation est la réponse !

### Comment rendre autonome ?

1. Partager l'information avec tout le monde : cela renforce la confiance et favorise l'apprentissage organisationnel.
2. Créer une autonomie à travers les limites de rôle et responsabilités.
3. Remplacer l'ancienne hiérarchie par des individus et des équipes autonomes.

## 28 Leçon 5 : Présence de leadership

La présence du leadership est intangible influent, et c'est la capacité de se connecter authentiquement avec les autres. Peu importe comment vous lappelez - la présence exécutive, la présence de leadership ou le charisme, ou comment vous le définissez - avoir cette caractéristique / ce trait est un facteur critique si vous êtes ou voulez être perçu comme un leader. Il faut aussi de la patience et de l'emportement, un regard dur dans le miroir. L'auto-évaluation est un élément essentiel pour créer une présence de leadership. Prenez le temps d'être physiquement présent. Et, que vous soyez au téléphone ou en personne, soyez présent mentalement aussi. Les personnes ayant une présence de leadership se branchent vraiment sur les autres. Ils savent ce qui se passe dans leur monde et savent ce qui les motive. Être expressif est la caractéristique la plus évidente pour des leaders vraiment efficaces. Vous commencez à observer les gens qui sont sur la voie rapide, les gens que les autres respectent et suivent.

Qu'est-ce que Jeff Bezos d'Amazon, Sheryl Sandberg et Warren Buffet de Facebook ont poussé des milliers de professionnels à tenir leurs promesses et à travailler avec eux dans leurs entreprises, et à faire du réseautage avec eux sur les médias sociaux et en personne ?

Voici quelques-uns des adjectifs que j'entends les autres utilisent pour décrire les personnes avec une présence de leadership:

- \* Authentique
- \* Digne de confiance
- \* Sur de soi
- \* Engager

\* Bien informé

\* Crédible

### \* Inspirationnel

La grande question est : êtes-vous né de cette façon ?

La réalité est que certains traits innés peuvent aider : être mâle, avec des cheveux foncés ou argentés, et grand (plus de 6 pieds de haut), et d'avoir une voix aiguë tout peut aider à créer une présence de leadership imposante.

Qu'est-ce que cela signifie, cependant, pour le reste d'entre nous ? Je crois fermement que nous pouvons toujours avoir une présence de leadership si nous ne correspondons pas à cette description.

Il s'agit de développer des traits et des comportements qui améliorent notre présence.

Cela prendra-t-il de la discipline ? Absolument. Il faut aussi de la patience et un long regard dur dans le miroir. L'auto-évaluation est un élément essentiel pour créer une présence de leadership.

Il est également important de solliciter activement des commentaires sur vos points forts et les points à améliorer. Très souvent, nous avons des angles morts et ce n'est que par les yeux des autres que nous pouvons obtenir une image plus complète.

Il y a quatre domaines clés à prendre en compte lors de l'auto-évaluation et de la rétroaction:

\* Être présent

- \* Être connecté
- \* Être expressif
- \* Être motivante

Alors, que signifient chacun d'eux?

### Être présent

J'interprète cela comme « être ici maintenant » - cela signifie à la fois mentalement et physiquement. L'aspect physique ne devrait pas être si difficile. Engagez-vous à passer du temps avec vos collègues, employés, clients, gestionnaires - lors de réunions, dîners, etc. Parfois, nous sommes tellement occupés à travailler que nous manquons des occasions de faire connaissance avec les autres. Woody Allen a déclaré : "90% du succès c'est de se manifester."

Bien que je ne puisse pas confirmer cette statistique, je sais que malgré la prolifération des réunions virtuelles, des courriels et des textes - et même avec la facilité de faire des appels téléphoniques - cela ne signifie pas que nous devrions par défaut aux plateformes de communication tout le temps.

Prenez le temps d'être physiquement présent ! Et, que vous soyez au téléphone ou en personne, soyez présent mentalement aussi. Je sais que ce n'est pas facile à faire avec autant de travail, de surcharge d'information, d'interruptions constantes et la perception erronée d'être en mesure de mener à bien plusieurs tâches.

Mais, la réalité est que les gens savent vraiment quand "les lumières sont allumées et personne n'est à la maison". Je l'entends tout le temps de mes clients coaching sur leurs gestionnaires et parfois des rapports

**3** directs - que l'autre personne est distraite. Si vous allez vous engager, soyez là ! Ou, ne prenez pas l'appel (il est possible de laisser un appel passer occasionnellement à la messagerie vocale) ou allez à la réunion.

La méditation est un excellent moyen de calmer le cerveau. Vous n'avez pas besoin d'un mantra ou des mouvements de yoga de fantaisie. Vous n'avez même pas besoin de longues périodes de méditation. Prenez juste une minute entre les réunions ou entre les tâches pour être dans votre corps (respirez), et laissez vos pensées et vos sentiments aller. L'avantage est que vous serez en mesure de vous concentrer plus efficacement sur les gens, d'augmenter votre flexibilité et de réduire le stress et l'anxiété - en d'autres termes, soyez présents.

### **Vous devez également être connecté**

Cela ne signifie pas simplement connaître les « bonnes personnes » pour obtenir ce que vous voulez. Ceci se produit si vous vous connectez avec ceux qui vous entourent à un niveau plus profond.

Après tout, nous voulons suivre des gens qui sont authentiques, qui écoutent, et ceux qui font preuve d'empathie - vous seriez plus sympathique et les gens se connecteront à vous.

Les personnes ayant une présence de leadership se branchent vraiment sur les autres. Ils savent ce qui se passe dans leur monde et savent ce qui les motive. Lorsque les gens sont motivés et se sentent importants et reconnus, ils seront plus engagés et disposés à suivre. Cela ne signifie pas être un push over. Vous devez toujours faire preuve de ténacité empathique. Il y a une grande différence entre être gentil (accepter tout, ne pas donner de feedback constructif parce que vous pouvez blesser les sentiments de quelqu'un) et être empathique - ce qui nécessite souvent des conversations difficiles. Mais, le but est d'aider les autres à être le meilleur possible.

C'est la caractéristique la plus évidente pour des leaders vraiment efficaces. Cela concerne les signaux visuels, vocaux et verbaux. Le langage corporel, les gestes et la posture, ce que vous dites et comment vous le dites - sont tous essentiels à la communication. Les gens font des jugements, généralement en quelques secondes, en fonction de ce qu'ils voient et entendent dire ou faire.

Comme je l'ai déjà dit, nous ne sommes pas tous grands, hommes ou bruns, mais nous avons tous le potentiel de nous comporter d'une manière qui représente la confiance.

Que dit votre posture à votre sujet ? Est-ce que vous « possédez » votre espace - vous tenez (et vous asseyez) grand, les épaules en arrière, en utilisant des gestes pour renforcer votre message tout en ayant un contact visuel direct et des expressions animales animées ? Bien sûr, vous devez également avoir une poignée de main ferme - pas écrasante -.

Jetiez un coup d'œil sur vous-même en vidéo - même un selfie capturera votre apparence générale. Vos vêtements correspondent-ils au rôle (et à l'industrie et à la géographie) que vous voulez ? Indépendamment de la tenue vestimentaire, votre toilettage doit être impeccable - ce sont les petits détails qui vous rendent excellent.

Comment vous "montrez-vous" ? Quelle est la première impression que vous envoyez aux autres ? Quand vous entrez dans une pièce, est-ce que les gens supposent que vous êtes le chef - ou au moins voyez une personne qui semble confiante ? Ou, disparaissez-vous dans la foule ? Il est temps de recevoir des commentaires - de la part de personnes qui savent comment vous voulez être perçues et compris.

**W** Votre voix - en personne ou au téléphone - doit être passionnée et autoritaire, ne pas être remplie d'hésitations vocales (ouh, euh, d'accord, vous savez), ou se lever à la fin d'une phrase comme si vous posiez une question. Utilisez un langage fort - évitez les mots qui vous volent le pouvoir comme « je suppose », « j'espère », « peut-être », « un peu » - et articulez vos idées de façon claire et concise.

**Le quatrième domaine est le partage de vos valeurs**, et l'une des meilleures façons de le faire est de raconter des histoires. Nous suivons les leaders à cause de ce qu'ils nous font ressentir. Les histoires peuvent changer la façon dont nous pensons, ressentons et agissons. Quelles sont vos valeurs ? Qu'est-ce qui vous motive ? Quelles histoires avez-vous à raconter ? Comment les utilisez-vous pour inspirer les autres ?

Je recommande que vous commenciez à observer les gens qui sont sur la voie rapide, les gens que les autres respectent et suivent. De quelles manières sont-ils présents, connectés, expressifs et inspirants ? Vous aussi, vous pouvez faire ce que font ces chefs d'entreprise si vous êtes prêt à vous sortir de votre zone de confort.

Vous aussi, vous pouvez "feindre" jusqu'à ce que vous le deveniez réellement - influençant les autres et se joignant à d'autres acteurs pour un véritable succès commercial.

## 34 Leçon 6 : Coaching and Mentoring

"Un bon coach fera en sorte que ses joueurs voient ce qu'ils peuvent être plutôt que ce qu'ils sont." Ara Parasheghian

### Qu'est-ce que le coaching ?

"Le coaching libère le potentiel des gens pour maximiser leur propre performance" Gallwey

**Potentiel - Interférence = Haute performance**

Tim Gallwey

**Le coaching relève de trois domaines :**

- Traditionnel - ressemble plus à la formation, le coaché apprend à définir des tâches et des processus. L'entraîneur est "l'expert".
- Transitionnel - aider les individus à travers le changement, le coach pose des questions plutôt que de fournir des réponses, il s'agit de trouver la meilleure solution à un problème.
- Transformationnel - destiné aux niveaux supérieurs, visant à évoluer vers de nouvelles façons de travailler.

### Caractéristiques du coaching

- Il s'agit essentiellement d'une forme de développement non directive.
- Il se concentre sur l'amélioration de la performance et le développement des compétences des individus.
- Les problèmes personnels peuvent être discutés mais l'accent est mis sur la performance au travail.

- Les activités de coaching ont des objectifs à la fois organisationnels et individuels.
- Il suppose que l'individu est psychologiquement bien et ne nécessite pas d'intervention clinique.
- Il fournit aux gens un retour sur leurs atouts et leurs faiblesses.
- C'est une activité qualifiée qui devrait être dispensée par des personnes formées

### Le coaching n'est pas :

- Direction
- Enseignement
- Thérapie
- Mentorat
- Conseils

### En quoi le coaching est-il pratique ?

- Le coaching permet aux personnes de :
  - Effectuer de nouvelles tâches
  - Développer de nouvelles compétences
  - Solve problèmes pour eux-mêmes
  - Fait confiance en soi

36 - Recadrer leur vie

### Arbre de décision

- Identification des besoins d'apprentissage
- Le Coaching est-il la bonne intervention ?
- Identification d'un besoin de coaching
- Est-ce qu'une personne est coachable ?
- Commencez à chercher un coach

### Exercice 3

Identifiez les situations de travail lorsque :

- le coaching serait bénéfique
- le coaching ne convient pas

### Exercice 4

Pourquoi la connaissance des styles de management / leadership est-elle importante dans le coaching et le mentorat des autres ?

## Avantages du coaching

- Clarification des objectifs et des valeurs
- Évaluation des options
- Générer des idées et des perspectives créatives
- ÉTENDRE
- Construire une confiance en soi durable / respect
- Encouragement dans des circonstances difficiles

## Sujets de coaching typiques

- Identifier les priorités, établir la confiance nécessaire pour rompre avec les demandes ingrates
- Apprendre à traiter avec des collègues ayant une grande maintenance
- Résoudre les conflits
- Développer des stratégies pour le développement de carrière
- Amélioration de la mise en réseau, de la délégation, des communications d'équipe
- Développer des managers et des leaders
- Soutenir les inductions et les changements de rôles
- Réduire le stress

- Changement de support
- Développer et favoriser l'indépendance

### **Pourquoi le coaching par rapport à d'autres méthodes de développement ?**

71% des employeurs britanniques utilisent actuellement le coaching dans leurs organisations

72% ont trouvé que le coaching était un outil efficace

(CIPD)

### **Rôle de coach en milieu de travail**

- Fournir un environnement sûr pour le coaché
- Assurez-vous que le processus est dirigé vers l'objectif
- Fournir une expérience de développement pour le coaché
- Écouter
- Feedback pour permettre au coaché de donner un sens à ce qui est dit
- Recadrer
- Offrir un soutien et un engagement
- Structurer l'expérience de coaching à travers GROW ou un modèle similaire

## Rôle de la personne coachée

- Prendre la responsabilité de leur propre développement
- Développer une conscience de soi accrue
- Explorer leur propre potentiel
- Travailler dur dans certaines régions
- Reconnaître ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait
- Volonté de faire des changements
- Reconnaître que la réponse se trouve à l'intérieur !

## La relation de coaching

- L'entraîneur se concentre uniquement sur le coaché et sa situation
- L'entraîneur reste attaché aux objectifs de l'individu même si l'individu est prêt à quitter
- La relation de coaching est une combinaison de détachement objectif et d'engagement

## Différentes formes de coaching

### Coaching personnel

- Le coaching est une conversation ou une série de conversations, d'une personne à l'autre
- Il s'agit d'aider les gens à améliorer ou améliorer leur performance en réfléchissant à la façon dont ils appliquent une compétence et / ou des connaissances spécifiques.

### Le coaching est dans l'œil du spectateur

- La personne qui décide si une conversation était une conversation de coaching n'est pas normalement la personne qui est entraînée
  - L'objet de la conversation était principalement eux-mêmes et leurs circonstances
  - Leur réflexion, leurs actions et leur apprentissage ont bénéficié de manière significative de la conversation

Il est peu probable que ces personnes aient bénéficié de la réflexion ou de l'apprentissage dans ce délai si la conversation n'avait pas eu lieu.

### Mentoring

- Conseils généraux ou conseils concernant la vie ou la carrière
- Plus de choix personnel et mutuel entre le mentor et le mentoré

Le CIPD définit le coaching comme « le développement des compétences et des connaissances d'une personne afin que sa performance au travail s'améliore, menant, espérons-le, à la réalisation des objectifs de l'organisation. Il vise la haute performance et l'amélioration au travail, bien qu'il puisse également avoir un

**T4** impact sur la vie privée d'un individu. Il dure généralement pendant une courte période et se concentre sur des compétences et des objectifs spécifiques ".

Les caractéristiques du mentorat sont :

- C'est essentiellement une forme de développement favorable.
- Il vise à aider une personne à gérer sa carrière et à améliorer ses compétences.
- Les problèmes personnels peuvent être discutés de manière plus productive, contrairement au coaching où l'accent est mis sur la performance au travail.
- Les activités de mentorat ont des objectifs à la fois organisationnels et individuels.

#### **Raisons du mentorat**

- Améliorer la performance dans n'importe quel contexte d'emploi
- Soutenir la gestion des talents
- Améliorer les compétences et transférer les connaissances
- Soutenir les politiques d'égalité des chances et
- la diversité
- Aide à l'intégration sociale
- Soutenir les stratégies de rétention

## Les avantages pour l'organisation sont :

- impact significatif sur le recrutement et la rétention (une étude a montré que la perte de jeunes diplômés au cours de la première année post-formation coûteuse avait été réduite de deux tiers).
- planification de la relève efficace
- fait que les organisations s'adaptent au changement
- Augmentation de la productivité grâce à un meilleur engagement et satisfaction au travail.

## Mentorat dans les organisations

- Le programme du dirigeant du secteur public de la fonction publique permet aux fonctionnaires de la haute direction de choisir un mentor pour les aider à développer leur capacité de leadership.
- Ericson, la société de téléphonie mobile actuellement détenue par Sony, fait appel au mentorat de cadres supérieurs pour développer ses futurs talents de leadership.
- BAE donne à ses diplômés un mentor pour la première année de leur programme de formation
- Shell Exploration utilise le mentorat pour développer des talents locaux « indigènes » pour ses activités d'ingénierie et de gestion au Brunei.

## Les avantages pour la personne encadrée sont :

- les résultats de développement pouvant inclure des connaissances, des améliorations techniques et comportementales
- meilleure gestion des objectifs de carrière

- développer un réseau d'influence plus large
- confiance accrue et conscience de soi qui aide à construire la performance et la contribution
- les mentors bénéficient également de la satisfaction de développer leurs collègues et de transmettre leurs connaissances, leurs compétences et leur expertise
- les cadres hiérarchiques et les RH bénéficient également d'une meilleure focalisation et engagement des employés.

#### Travail pratique

- Discuter des différences entre le coaching, le mentorat, le counseling (thérapie), la gestion et la direction ?
- Ces différences sont-elles importantes ?
- Discutez de la façon dont chacune d'elles est gratuite

#### Coaching en entreprise

- « Style de coaching» préféré au commandement et au contrôle de gestion
- Donner un poisson à une personne, la personne mangera pour le jour, enseigner à une personne à pêcher, elle mangera tous les jours.
- Une approche développementale
- les coachs fournissent une rétroaction, un soutien et un défi, mais rarement la réponse, si elle est connue.

4

- Les individus ont tendance à répondre positivement à l'encadrement, car ils cultivent un environnement qui leur permet d'être autonomes et de saisir des opportunités.
- Par conséquent, le coaching améliore l'indépendance et la débrouillardise

### Coaching exécutif

- Souvent effectué par des coachs opérant depuis l'extérieur de l'organisation, dont les services sont demandés pour une durée convenue ou un nombre de sessions de coaching.
- Les entraîneurs exécutifs peuvent également être internes à l'organisation.

### Coaching de vie : vie et style de vie

- Pour aider les individus :
  - Faire des jugements plus clairs sur les situations
  - En savoir plus par expérience
  - Faire de meilleurs choix
  - Prendre des décisions ou des actions plus efficaces

## Leçon 7 : Conduire le changement

Le changement organisationnel est le processus qui consiste à déplacer des personnes, des groupes, des systèmes et des organisations d'un endroit à l'autre dans le temps, l'émotion et même dans l'espace.

Très souvent, pour qu'un changement se passe, ce changement ciblera les personnes, les groupes ou les équipes, l'organisation en général et son environnement immédiat.

### 2 TYPES DE CHANGEMENT

#### 1. RÉVOLUTIONNAIRE :

Conçu pour bouleverser la structure, le processus et le caractère de l'organisation ou le groupe pour atteindre un résultat donné. Il est conçu pour défier l'incrémental existant. Il est brusque, rapide et tranchant pour modifier les réalités de l'organisation et ses gens.

#### 2. ÉVOLUTIF :

Conçu pour permettre une transition en douceur basée sur les valeurs changeantes et les croyances des personnes et de l'organisation. Évoluer d'un espace à un autre est l'objet du changement, et il est parfois révolutionnaire et progressif ; il nécessite l'inclusion de toutes les personnes touchées, tout en reconnaissant que le changement est à venir et que tout le monde veut participer à ses résultats finaux.

### Le rôle du leader dans le changement

Le changement est plus susceptible d'être mis en œuvre avec succès si le leader comprend :

- Le rôle de la culture (nationale et organisationnelle)

- Les pilotes et les types de changement
- Les phases séquentielles de changement
- Comment diagnostiquer et aborder les problèmes organisationnels
- Pourquoi les individus acceptent ou résistent au changement
- Comment mener un changement efficace

Source: Yukl (2010)

**La résistance organisationnelle peut provenir de :**

- La culture organisationnelle
- Maintenir la stabilité
- Investissement dans les ressources
- Contrats ou accords passés
- Menaces au pouvoir ou à l'influence

**La résistance individuelle peut provenir de :**

- Perception sélective
- Habitude
- Inconvénient ou perte de liberté



- Implications économiques
- Sécurité dans le passé
- Peur de l'inconnu

Forces qui entraînent le changement et l'organisation - conflit individuel :

1. Des conditions économiques incertaines
2. Mondialisation
3. Intervention du gouvernement et intérêts politiques
4. L'externalisation et la redéfinition des activités de base
5. Demande accrue de biens de haute qualité, de services et de satisfaction de la clientèle
6. Fragmentation et répartition du travail entre les personnes, les organisations et les lieux
7. Changements démographiques et attentes de la main-d'œuvre
8. Les progrès de la technologie
9. Accélération du rythme, de l'échelle et de la complexité du changement organisationnel

### **Changement prévu et développement organisationnel**

Le développement organisationnel concerne les personnes, les organisations et les personnes dans les organisations et leur fonctionnement. Le développement organisationnel concerne aussi les changements

planifiés, c'est-à-dire que les individus, les équipes et les organisations fonctionnent mieux. (French et Bell, 1995)

### **Le changement émergent**

'Basé sur l'hypothèse que le changement est un processus continu et imprévisible d'alignement et de réorientation d'une organisation vers son environnement changeant'

La source: Burns (2010)

### **Les huit étapes de Kotter pour diriger le changement organisationnel**

1. Établir un sentiment d'urgence

Libérez l'organisation en créant une raison impérieuse pour laquelle un changement est nécessaire

2. Créez la coalition directrice

Créer un groupe inter fonctionnel et transversal de personnes ayant assez de pouvoir pour diriger le changement

3. Développer une vision et une stratégie

Créer une vision et un plan stratégique pour guider le processus de changement

4. Communiquer la Création et la mise en œuvre d'une stratégie de communication que change-vision communique de manière cohérente la nouvelle vision et le plan stratégique

5. Renforcer les actions générales

Éliminer les obstacles au changement, utiliser les éléments de changement ciblés pour transformer l'organisation

#### 6. Générer des gains à court terme

Planifier et créer des « gains » ou des améliorations à court terme

#### 7. Consolider les gains et produire plus de changements

La coalition guide utilise la crédibilité des victoires à court terme pour créer le changement. Des personnes supplémentaires sont introduites dans le processus de changement au fur et à mesure que les changements se répercutent dans l'organisation

#### 8. Ancrer de nouvelles approches dans la culture

Renforcez les changements en mettant en évidence les liens entre nouveaux comportements, le processus et succès organisationnel

### **Les raisons de l'échec du changement organisationnel (J. Kotter)**

Erreur 1 : trop de complaisance

Erreur 2 : Aucune coalition directrice

Erreur 3 : sous-estimer le pouvoir de la vision

Erreur 4 : une vision non communiquée

Erreur 5 : Les obstacles pour bloquer la vision



Erreur 6 : Aucune victoire à court terme

Erreur 7 : déclarer la victoire trop tôt

Erreur 8 : Ne pas ancrer les changements dans la culture

### **Les moyens possibles de traiter la résistance (Kotter & Schlesinger)**

- Éducation et communication
- Participation et implication
- Facilitation et soutien
- Négociation et accord
- Manipulation et cooptation
- Coercition explicite et implicite

### **Perspectives sur l'agent de changement**

Les agents de changement sont des personnes dans l'organisation responsable de la gestion des activités de changement : ce sont les gestionnaires, les employés, les consultants. Différentes situations de changement exigent différents types d'agent de changement

### **Vision du Changement**

Comment mettre en place une vision de changement :

- Déterminer les valeurs qui sont au cœur du changement.

- Développez un court résumé (une ou deux phrases) qui reflète ce que vous «voyez» comme l'avenir de votre organisation.
- Créez une stratégie pour exécuter cette vision.
- Assurez-vous que votre coalition de changement peut décrire la vision en cinq minutes ou moins.
- Pratiquez souvent votre "discours de vision"

### Anticiper

- Anticiper le changement est une clé essentielle de son succès
- Anticiper le besoin, l'utilité et l'opportunité du changement
- Développer une vision stratégique intégrant des facteurs exogènes pour influencer comme l'environnement externe et l'environnement interne ou la réalité interne

### Vision, mobilisation et déploiement du changement

- Mobiliser, c'est (Militaire) se préparer à la guerre ou autre urgence par l'organisation (ressources nationales, les services armés, etc.)
- C'est aussi organiser pour un but

### Comment pouvons-nous reconnaître Une organisation mobilisée vers le changement ?

- La vision et les valeurs associées sont clairement comprises et partagées par la majorité

- Chaque individu comprend comment la vision peut être décomposée à son niveau et sait comment contribuer
- Le groupe de travail ad hoc se formera et se dissoudra à la suite d'initiatives indépendantes pour proposer et expérimenter



Certification d'Excellence

### Exercice 5

**Préparez vos réponses aux questions suivantes :**

- Qui est l'agent de changement le plus efficace que vous connaissez ?
- Quelles sont les compétences requises pour un agent de changement efficace ?
- Comment pouvons-nous mesurer l'efficacité du travail d'un agent de changement ?
- Quels sont les avantages et les limites d'un agent de changement ?

## Leçon 8 : La culture organisationnelle

« Une culture est un ensemble informel de valeurs, de normes et de croyances qui contrôlent la manière dont les personnes et les groupes d'une organisation interagissent entre eux et avec des personnes extérieures à l'organisation. » Schein, 1984

« Modèle d'hypothèses de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérés comme valides, et donc, à enseigner aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir par rapport aux problèmes. » Schein, 1984

### Paradigme culturel 1 (portes fermées, rendez-vous et formalité)

- La vérité vient des personnes plus âgées, plus sages, mieux éduquées et de haut niveau.
- Les gens sont capables de loyauté et de discipline
- Les relations sont linéaires et verticales
- Chaque personne a sa propre niche qui ne peut pas être envahie
- L'organisation est une unité « solidaire » qui prend soin de ses membres

### Paradigme culturel 2 (portes ouvertes, conversation et informalité)

- Les idées viennent des individus
- Les gens sont responsables, motivés et capables de se gouverner eux-mêmes
- La vérité ne peut être fondée qu'en « combattant » les choses en groupes

- Les membres de l'organisation se considèrent comme une famille qui prend soin les uns des autres

### Sources de culture

- Fondateurs
- Changements au fil du temps en raison de la nécessité d'une adaptation externe et interne

### Force de la culture

- Homogénéité et stabilité de l'appartenance à un groupe
- Durée et intensité des expériences partagées

### Cultures multiples

- Les cultures peuvent différer selon la division, l'emplacement, le type de travail (science, ingénierie, syndicat), etc.
- S'il y a des cultures différentes, elles peuvent être en conflit

### Systèmes de croyances organisationnelles

- Un « système ou paradigme » partagé par la direction comprend :
  - une compréhension des raisons pour lesquelles nous sommes réunis
  - définition de ce que nous faisons et de ce que nous sommes
  - un ensemble de connaissances systémiques « tacites »

- Et sert à la fois de force et de faiblesse en cela :

- il permet une action rapide sans contrôle ou entrave les actions qui doivent être prises rapidement en étant un contrôle trop fort
- il met l'accent sur les employés, même si c'est parfois une mauvaise orientation
- définit l'intention stratégique de l'entreprise ou révèle son manque d'intention

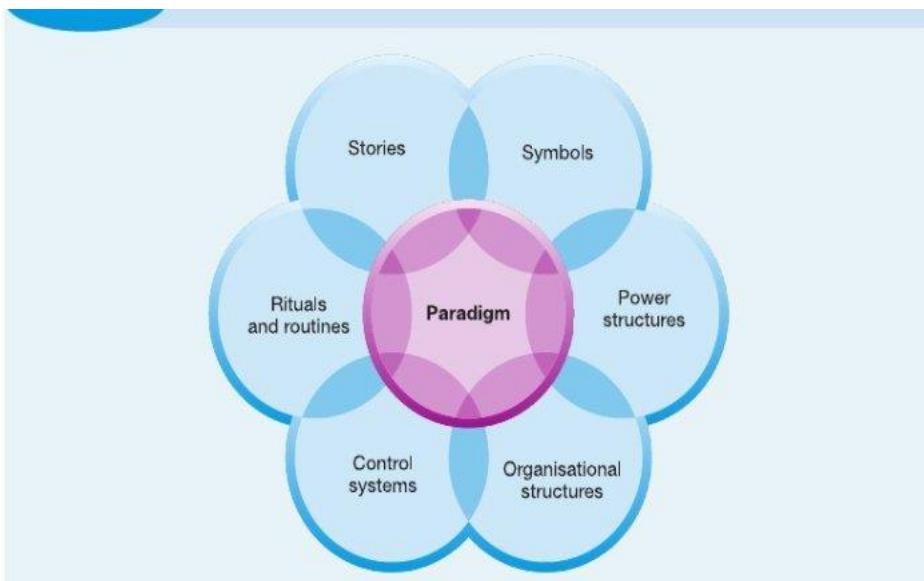
## Certificat en Leadership Excellence

## Le web culturel

Johnson et Scholes (1988) ont décrit un réseau culturel, identifiant un certain nombre d'éléments pouvant être utilisés pour décrire ou influencer la culture organisationnelle ; ce paradigme comprend :

- De quoi parle l'organisation
- Ce qu'elle fait
- Sa mission
- Ses valeurs
- Systèmes de contrôle: les processus en place pour surveiller ce qui se passe, etc.

# Certificat en Leadership Excellence



## Comment élaborer un but organisationnel ?

- Valeurs de l'entreprise (Lencioni, 2002)
- Énoncés de mission (Bartkus et al, 2000)
- Objectifs (Ansoff, 1968)

## Aspects (normes) de la culture organisationnelle

- Les normes sont des règles de conduite informelles qui émergent au fil du temps pour réguler les comportements considérés comme importants dans une organisation.
- Innovation et prise de risques - Mesure dans laquelle les employés sont encouragés à innover et à prendre des risques
- Orientation des personnes - Les décisions de gestion tiennent-elles compte des personnes ?
- Orientation de l'équipe - Mesure dans laquelle le travail est organisé autour d'équipes plutôt que d'individus (partage des connaissances)
- Concurrence - La concurrence ou la collaboration entre individus
- Stabilité - Mesure dans laquelle le changement et la croissance sont la norme ou la stabilité

## Construire des cultures fortes

- Une façon de bâtir une culture forte est la socialisation et le développement de cérémonies organisationnelles, de rites et de langage pour aider les gens à apprendre les valeurs et les normes d'une organisation.

- La socialisation est le processus par lequel les nouveaux arrivants apprennent les valeurs et les normes d'une organisation et développent les comportements de travail et les attitudes nécessaires pour accomplir leurs rôles organisationnels spécifiques.
- Les cérémonies et les rites sont des actions ou des rituels officiels qui reconnaissent les événements importants pour les organisations et leurs membres.
- Les histoires sur les héros et les méchants de l'organisation et les actions qui ont mené à leur catégorisation fournissent des indices importants sur les valeurs et les normes culturelles.
- Les phrases caractéristiques que les gens utilisent pour encadrer et décrire les événements fournissent des indices sur les normes et les valeurs.

## Certificat en Leadership Excellence

### Culture organisationnelle chez Google

#### Valeurs de l'entreprise

- "Ne soyez pas méchants" - les résultats de la recherche ne sont pas manipulés par des partenaires publicitaires, pas des publicités pour des "alcools forts" ou des armes à feu
- La technologie compte (250 000 serveurs Linux en 2005)
- Nous faisons nos propres règles - Fermer le leadership en tricot

## Fondateurs

- Très intelligent
- Les ingénieurs qui ne communiquent pas bien et qui font davantage confiance à la technologie qu'aux personnes, ce qui engendre une culture de partage d'information limitée

## Employés

- Location par un comité
- Répondre à vos besoins (blanchisserie, gym, navette, massage, coupe de cheveux, lave-autos, etc.)
- Gérer par consensus
- Communiquer efficacement (assemblage de toutes les mains le vendredi à Mountain View)

## Innovation

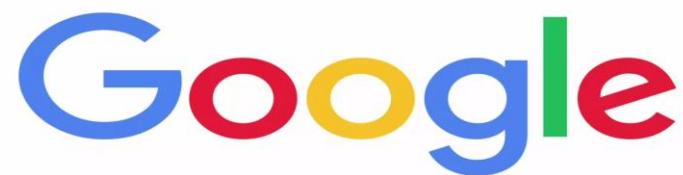
- Les ingénieurs travaillent 20% du temps sur leurs propres projets
- Équipes de 3-5 personnes, bureaux partagés
- Financer certains projets avec seulement 10% de chance de succès

## Philosophie

- Focaliser sur l'utilisateur
- Faire une chose vraiment bien

- Rapidité est mieux que lenteur
- La démocratie sur le web
- Les gens ont besoin de réponses loin de leur bureau
- Vous pouvez être sérieux sans costume
- Grand n'est pas assez bon
- Besoin d'information franchit les frontières

Certificat en Leadership Excellence



19

## Leçon 9 : Projets Personnels de consultation

Activité/Examen - Conversations individuelles

Résultat d'apprentissage du module :

Réfléchir de manière critique sur les expériences personnelles et les aspirations autour du leadership, vous permettant de développer l'originalité dans vos propres capacités de leadership

- Investir du temps à avoir une conversation de développement avec un Leader et la résumer
- Examinez votre propre capacité de leadership afin de mieux informer votre plan de développement personnel (remplir le formulaire du plan de développement personnel)

<b>Plan de développement personnel</b>			
<b>Nom:</b>			
Couvrant la période allant de.....:		Au.....	
<b>Mes buts :</b> <i>Où est-ce que je vais être à la fin de cette période?</i>			

Qu'est-ce que je veux apprendre ?	Que ferai-je pour le réaliser ?	Quelles sont les ressources dont j'ai besoin ?	Quels sont mes critères de succès ?	Quelles sont les dates de la fin de la réalisation ?

## Certificat en Leadership Excellence

- Identifier 3 besoins de développement spécifiques et les actions spécifiques à prendre pour développer ces compétences
- A la fin, pendant le même week-end le programme pourra vous envoyer des quizz pour tester vos connaissances



63

Si vous avez une question relative au cours, veuillez la poser toute de suite à  
[info@micromba-brussels.be](mailto:info@micromba-brussels.be)

Pour Un problème Urgent, écrivez a Madame Vérone S. au  
[info@amresearchcentre.com](mailto:info@amresearchcentre.com)

# Certificat en Leadership Excellence