

Meilleure alliée
pour relever le défi
des compétences
de demain



Efficacité et
Efficience dans
l'apprentissage

Module 3 _ Programme 1 _ Mars 2021

DÉVELOPPER SON LEADERSHIP DE MANAGER

FORMATION EN LIGNE / FORMATION HYBRIDE



ITINÉRAIRE PÉDAGOGIQUE

LEADERSHIP

- **Notions d'équipe**
- **Développer son management**
- **Développer son Leadership**
- **Définitions du Leadership et de leader**
- **Comparaison Manager _Leader**
- **Qualités et Compétences du Leader**

OBJECTIF DE FORMATION – OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Objectif de formation

À la fin de la formation , l'auditeur ou l'auditrice sera capable d'assumer sa fonction de manager et de leader dans la conduite de sa mission et de ses activités.

Objectifs pédagogiques

1. Expliquer la notion d'équipe
2. Exercer un management efficace dans la gestion de ses activités dans une organisation
3. Expliquer la notion de leadership et de management
4. Distinguer un manager d'un leader
5. Acquérir les techniques pour développer ses qualités et ses compétences de leader
6. Bâtir et renforcer la confiance avec les autres
7. Accroître son autorité naturelle

ÉQUIPE D'ÉLABORATION DU MODULE

Responsable pédagogique e-learning

KANDE AMADOU

Sous-Directeur de la Formation

Rédacteurs

YASSI ZAHILY BRIGITTE

Chef de Service chargé des Offres de Formation

SEDI DIABATE

Chef de Service Méthodes et Organisations

FORMATION EN LIGNE



INTRODUCTION

Le défi principal d'aujourd'hui et de demain, pour un gestionnaire est de parvenir à penser différemment et à persuader les autres à agir différemment.

L'Administration Publique ou Privée dans sa mutation, a besoin de femmes et d'hommes capables **d'imaginer un autre avenir.**

Le manager doit se transformer en **leader** capable de créer une **vision partagée** d'un avenir meilleur et **mobiliser** les individus, les équipes et l'ensemble des organisations pour **influencer** le cours des événements.

Pour devenir ce **leader**, vous devez progressivement **changer votre façon de penser** pour vous voir comme quelqu'un qui **mobilise** les autres et leur donne le **pouvoir de créer l'avenir.**

①

SECTION INTRODUCTIVE

EST-IL SUFFISANT D'ÊTRE **BON**
QUAND TU ES CAPABLE D'ÊTRE
MEILLEUR?



**Cessez d'être bon,
devenez excellent !**



Quand tu avances sur le
chemin de l'excellence ,
ta valeur augmente

LES TROIS GRANDS REGISTRES DE LA RÉUSSITE

1

ÊTRE EXCELLENT OU BRILLANT

2

ÊTRE MALIN

3

ÊTRE UN TRICHEUR

A dirt road winds through rolling green hills under a blue sky with clouds. The road is a light brown color and leads towards a small tree on a hill in the distance. The hills are covered in green grass and some yellow wildflowers. The sky is a deep blue with some white clouds.

**«Là où il y a la
volonté,
il y a un chemin»**

CE QU'EST UNE ÉQUIPE



Un petit quiz pour vérifier ce que nous savons de la notion d'équipe



Voici des affirmations relatives à la notion d'équipe. Coche dans la liste ci-dessous les affirmations correctes de la notion d'équipe. En 5 mn.

Une équipe :

1	est un groupe de personnes sélectionnées sur la base de leurs compétences	
2	est un groupe dont les membres se réunissent et se répartissent un travail, sans nécessairement poursuivre le même objectif	
3	fonctionne avec une grande exigence mutuelle	
4	a peu ou pas d'exigence réciproque	
5	se caractérise par l'existence d'un enjeu collectif	
6	se caractérise par l'existence d'un manager - leader	
7	est un regroupement d'individus choisis à tout hasard	

CE QU'EST UNE ÉQUIPE



Une équipe est un groupe de personnes ,en relation les unes avec les autres et poursuivant un objectif commun

CE QU'EST UNE ÉQUIPE

L'ÉQUIPE est un lieu :

- de confiance et de sécurité affective
- de solidarité dans l'action
- d'échanges et de réflexion



Être une ÉQUIPE c'est :

- Voir ensemble (Donner à tous une vue d'ensemble claire et partagée)
- Comprendre ensemble (Se focaliser sur l'essentiel)
- Agir ensemble (Pour aller dans la même direction)



ÉVOLUTION D'UNE ÉQUIPE

1

- **MATURITÉ FAIBLE - COLLECTION D'INDIVIDUS**
(Juxtaposition d'individus ; niveau de communication peu élevé)

2

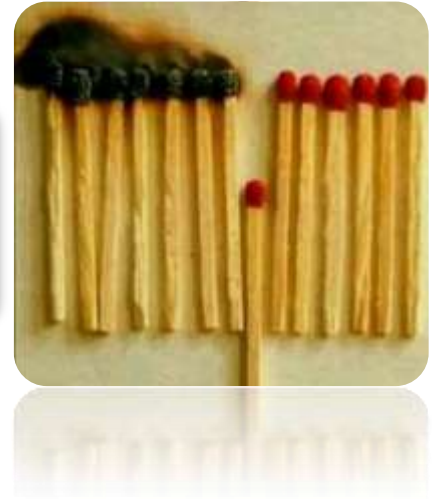
- **MATURITÉ MOYENNE - GROUPE SOLIDAIRE**
(Bonne cohésion et affirmation de l'identité de l'équipe; écoute mutuelle; coopération)

3

- **MATURITÉ FORTE - ÉQUIPE PERFORMANTE**
(Fort engagement pour le but commun; vision partagée; coresponsabilité des résultats)

LA VALEUR DU SACRIFICE INDIVIDUEL DANS UNE ÉQUIPE

**DANS UNE ÉQUIPE , IL FAUT PARFOIS SE RABAISSE
POUR SAUVER LES AUTRES**



Dans une équipe ,il faut :

- **RESPECTER LES DIFFÉRENCES ENTRE SOI-MÊME ET LES AUTRES**
- **CONSIDÉRER LA DIVERSITÉ COMME UN ATOUT POUR L'ÉQUIPE**



**SEUL ON VA PLUS VITE ,
ENSEMBLE ON VA PLUS LOIN**



**Dans une équipe ,on travaille avec les autres
pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont**

FONDEMENTS D'UNE ÉQUIPE

E	E coute	pour assurer la bonne communication indispensable au travail en commun et pour créer du sens
Q	Q uestionnement	
U	U nion	pour générer du mouvement et engager l'équipe dans l'action et le progrès ; la mettre en mouvement
I	I magination	
P	P artage	pour construire la personnalité de l'équipe, avancer et se transformer ensemble
E	E xpériences	

LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE RÉSIDE DANS L'ÉQUIPE



LES OIES EN VOL

Être ensemble est un *début*

Rester ensemble est un *progrès*

Travailler ensemble est une *réussite*

Henry Ford

LA PERFORMANCE MANAGÉRIALE RÉSIDE DANS L'ÉQUIPE



Les individus jouent, mais ce sont les équipes qui gagnent la coupe.

②

MANAGER – MANAGEMENT MANAGER

Comment motiver mes
collaborateurs , tous
les acteurs qui
m'entourent?

Comment assurer un
management
efficace de mon
organisation?

Comment rendre
une équipe
performante?

Qu'est-ce que
manager une
équipe?



QUIZ SUR LE MANAGEMENT

Parmi les caractéristiques dans le tableau ci-dessous, coche les 5 affirmations qui correspondent à un manager

CARACTERISTIQUES	
1. Détient son pouvoir grâce à son relationnel	
2. Yeux vers l'horizon	
3. Explore la réalité	
4. Cherche l'adhésion	
5. Désigné par la hiérarchie	
6. Accepte la réalité	
7. Yeux sur les résultats	
8. Exige le respect	
9. Recherche la stabilité	

MANAGER UNE ORGANISATION

Le métier de manager aujourd'hui renvoie d'avantage à une relation d'expression et d'autorité naturelle qu'à une relation de pouvoir.

Vous faites autorité par ce que vous faites, ce que vous réalisez et ce que vous apportez .



« Manager , c'est transformer le travail des autres en performance durable » *Bernard Galambaud*

MANAGER UNE ORGANISATION

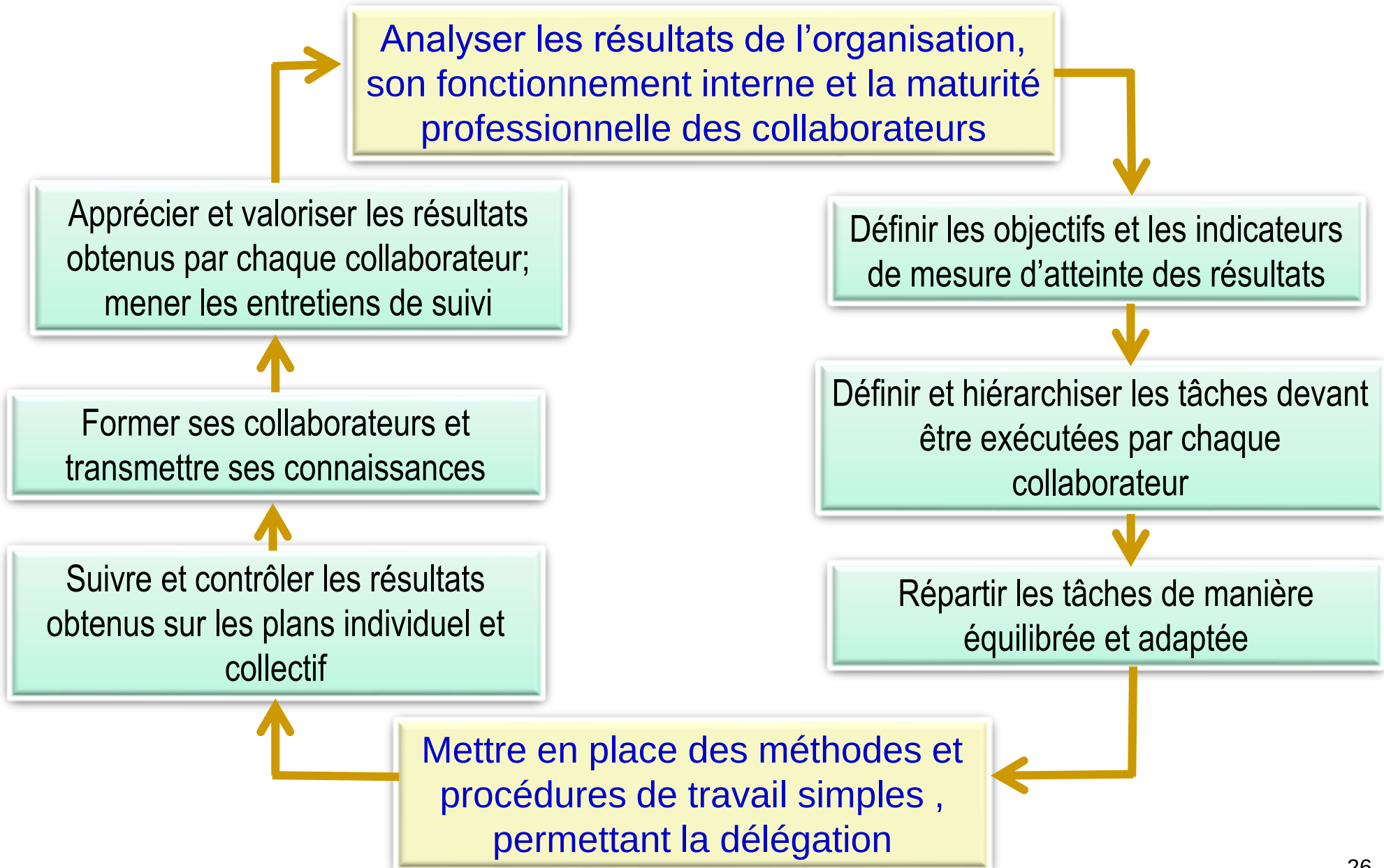
Manager une organisation , c'est créer les conditions qui permettent le **développement** des personnes dont on a la responsabilité pour **atteindre** les **objectifs assignés** à l'organisation



C'est aussi amener des gens **ordinaires** , à produire des résultats **extraordinaires**

Le Management est le processus par lequel des **résultats** sont obtenus de façon **efficace** et **efficente**, par et avec la **coopération** d'autrui

MANAGER UNE ORGANISATION , C'EST :



MANAGER UNE ORGANISATION, C'EST :

1

PLANIFIER

2

ORGANISER

3

ACTIVER

4

CONTRÔLER

Un petit quiz pour
vérifier ce que tu sais
des principes de
management



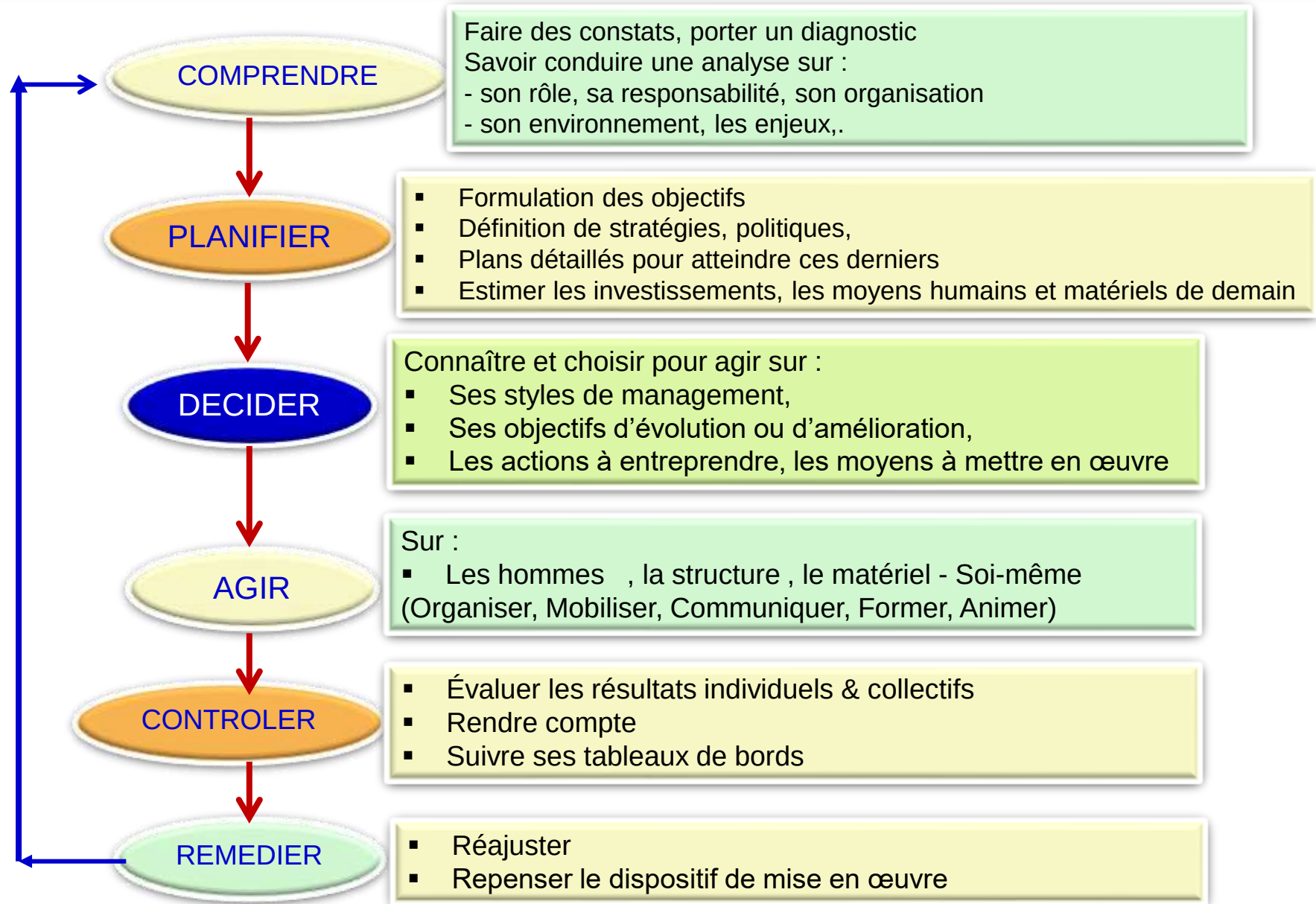
1-Tu viens d'être promu à la tête d'une structure. Dès ta prise de fonction, tu t'affirmes en mettant en œuvre les principes du management dans ta gestion quotidienne. Identifie par une croix tes différentes missions en tant que manager de cette structure.

N°	Missions en tant que manager	
1	Diriger (indiquer une direction)	
2	Orienter et Piloter(tracer un chemin)	
3	Divertir	
4	Faire un projet(donner un visage à l'avenir)	
5	Discuter	
6	Créer de la valeur ajoutée	

2-Voici une liste de mots qui représentent les activités et les tâches d'un manager moderne : **Contrôler, Planifier, Agir, Remédier, Décider, Comprendre.**

Range-les dans l'ordre croissant, de manière à faire ressortir les différentes étapes qu'un bon manager doit observer

CYCLE DE MANAGEMENT D'UNE ORGANISATION



QUATRE (4) GRANDES MISSIONS DU MANAGER

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

- Accroître l'autonomie professionnelle des collaborateurs par le développement de leurs compétences
- S'assurer de la mobilisation des collaborateurs pour produire une performance

ANIMER UNE ÉQUIPE

Transformer un ensemble d'individus en un « **groupe vivant et vivable** ». Chaque collaborateur est unique et mérite un management unique



VALORISER LES RESSOURCES HUMAINES

- Fixer des objectifs individuels
- Suivre la réalisation du travail
- Évaluer les résultats
- Reconnaître les performances obtenues

PILOTER UNE ORGANISATION

- Installer un dispositif de suivi des activités pour analyser les écarts afin de mettre en place des actions correctives si besoin
- Ajuster les objectifs ou les moyens

STYLE D'UN MANAGER

Attitudes et comportements qui décrivent la manière dont un manager **exerce son pouvoir** sur ses collaborateurs.

Le manager doit être
adaptatif ou situationnel

QUELS STYLES DE MANAGEMENT ADOPTÉS ?

Comportement d'un collaborateur

M. JUSTE votre collaborateur connaît son travail et on peut compter sur lui. Du moins jusqu'à 17h30.

A 17h31, il n'est plus là.

Comportement de BATOU

Batou est un élève hostile et agressif.

- Il est difficile à canaliser.
- Il menace et intimide ses camarades de classe voir les autres élèves de l'école.
- Il détruit les biens de ses camarades et le matériel de la classe.

STYLES DE MANAGEMENT ET ÉVOLUTION DU COLLABORATEUR

(peu compétent et Affirmé)

PERSUASIF

Le manager explique ses décisions ,
informe ,encourage et soutient

Mobiliser / Entrainer

cA

(Compétent et peu affirmé)

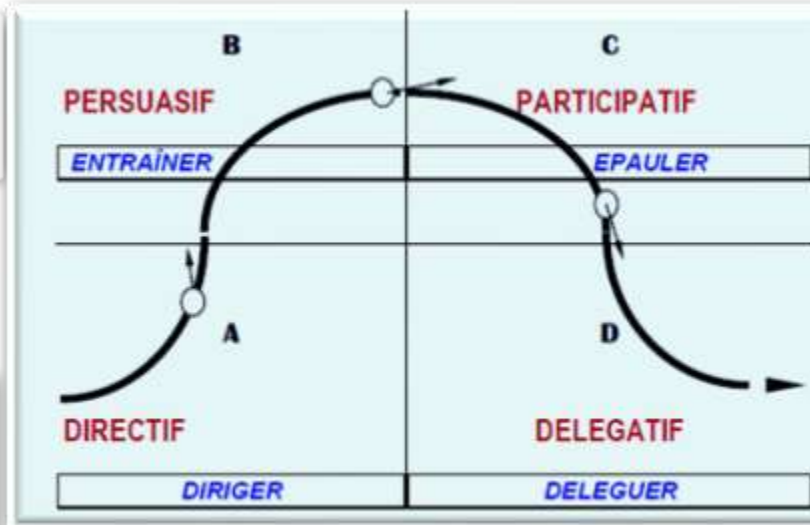
PARTICIPATIF

Le manager écoute , partage les idées
et facilite la prise de décision

Associer / Epauler

Ca

ca



CA

(peu compétent et peu affirmé)

DIRECTIF

Le manager donne des instructions
pour structurer la tâche

Diriger / Structurer

(Compétent et Affirmé)

DÉLÉGATIF

Le manager délègue ses responsabilités
pour les décisions et l'exécution

Responsabiliser / Confier

POSTURE & BESOINS DU MANAGÉ / REPONSE DU MANAGER

STYLES	POSTURE ET BESOINS DU MANAGÉ	REPONSE DU MANAGER
DIRECTIF	▪ Débute ▪ N'a pas les compétences nécessaires ▪ Besoin qu'on lui dise quoi et comment faire ▪ Envie de faire	▪ Donne beaucoup d'instructions, de consignes et de directives ▪ Parle beaucoup et écoute peu ▪ Définit les missions et objectifs ▪ Donne des planning et procédures
PERSUASIF	▪ Attend des idées , des explications ▪ Pose des questions ▪ A du mal à développer de la volonté ▪ A besoin d'aide , de stimulants et d'encouragements	▪ Beaucoup d'explications : raisons , causes , conséquences ▪ Expose ses idées , ses convictions, ses valeurs ▪ S'assure que le managé a bien compris
PARTICIPATIF	▪ A les compétences , sait faire ▪ A des idées mais manque de confiance en lui, d'enthousiasme ▪ N'a pas une vision globale de sa contribution	▪ Ecoute , aide à analyser , soutient les initiatives , valorise les idées émises ▪ Pose des questions , donne des conseils ▪ Aménage des solutions et définit le non négociable
DÉLÉGATIF	▪ Possède une expérience , sait faire ▪ A une compétence sur le sujet et sait prendre du recul ▪ Ne doute pas de sa capacité à réussir ▪ Communique son intérêt aux autres	▪ Laisse une grande latitude au collaborateur sur le choix des moyens et des méthodes ▪ Organise des rencontres pour faire le point ▪ Exprime sa confiance , encourage les initiatives

STYLES DE MANAGEMENT

STYLES/ MANAGEMENT	STRATÉGIES / MOYENS	AVANTAGES
DIRECTIF / AUTOCRATIQUE	Image de la verticalité hiérarchique avec pour objectif l'obtention des résultats ▪ donne des instructions, limite les initiatives ▪ peu centré sur la personne	Orienté résultats – Faire face aux situations d'urgence nécessitant une intervention rapide
PERSUASIF / INFORMATIF	Le manager prend en compte l'avis des collaborateurs mais au final c'est lui qui tranche. Donne de nombreuses explications et apporte assistance au collaborateur en difficulté	Création d'un fort esprit de groupe – Fédérer une équipe autour d'un projet
PARTICIPATIF / DÉMOCRATIQUE	Les collaborateurs sont hautement impliqués dans le pilotage du service par le manager. Chaque collaborateur est encouragé dans la prise d'initiative Rupture du lien de subordination	Motivation et participation des collaborateurs – Équipe soudée
DÉLÉGATIF / VALORISANT	Le manager délègue des missions, des responsabilités à ses collaborateurs. Les consulte lorsque des décisions importantes sont à prendre.	Responsabiliser et impliquer – Préparer les managers de demain

AUTRES STYLES DE MANAGEMENT

Le manager visionnaire, fédère et mobilise autour de sa vision un futur meilleur ou un grand projet(**sa devise : suivez-moi**)

Le manager autoritaire, donne des ordres et exige l'obéissance de ses collaborateurs(**sa devise : obéissez-moi**)

Le manager participatif, implique ses collaborateurs au maximum dans les prises de décisions(**sa devise : qu'en pensez-vous?**)

Le manager bienveillant, crée de l'harmonie et des relations saines et positives au sein de son équipe(**sa devise : l'humain avant tout**)

Le manager coach, aide ses collaborateurs à se développer et à atteindre leur potentiel(**sa devise : essayez ça**)

Le manager chef de fil, montre l'exemple et attend de l'autonomie de ses collaborateurs(**sa devise : imitez-moi**)

PRINCIPES DU STYLE DE MANAGEMENT DÉLÉGATIF



PRINCIPES DU STYLE DE MANAGEMENT DÉLÉGATIF

Dans le management déléгатif, vous êtes comme un entraîneur sportif, vous ne restez pas trop loin de la ligne de touche, mais vous n'entrez pas vous-même sur le terrain.



PILIER DU STYLE DE MANAGEMENT DÉLÉGATIF

5 + 4 = 9 mais
6 + 3 = 9 aussi !

Le management déléгатif est basé sur un **contrat de résultat** et non sur un **contrat de méthode** (accepter que l'autre agisse autrement).

Les responsabilités en management déléгатif sont comme des **maladies contagieuses**, on peut les **transmettre** à un collaborateur, mais on ne **s'en débarrasse** pas pour autant.



CE QUE LE STYLE DE MANAGEMENT DÉLÉGATIF PROCURE

Réduction de la charge de travail et du niveau de stress du manager

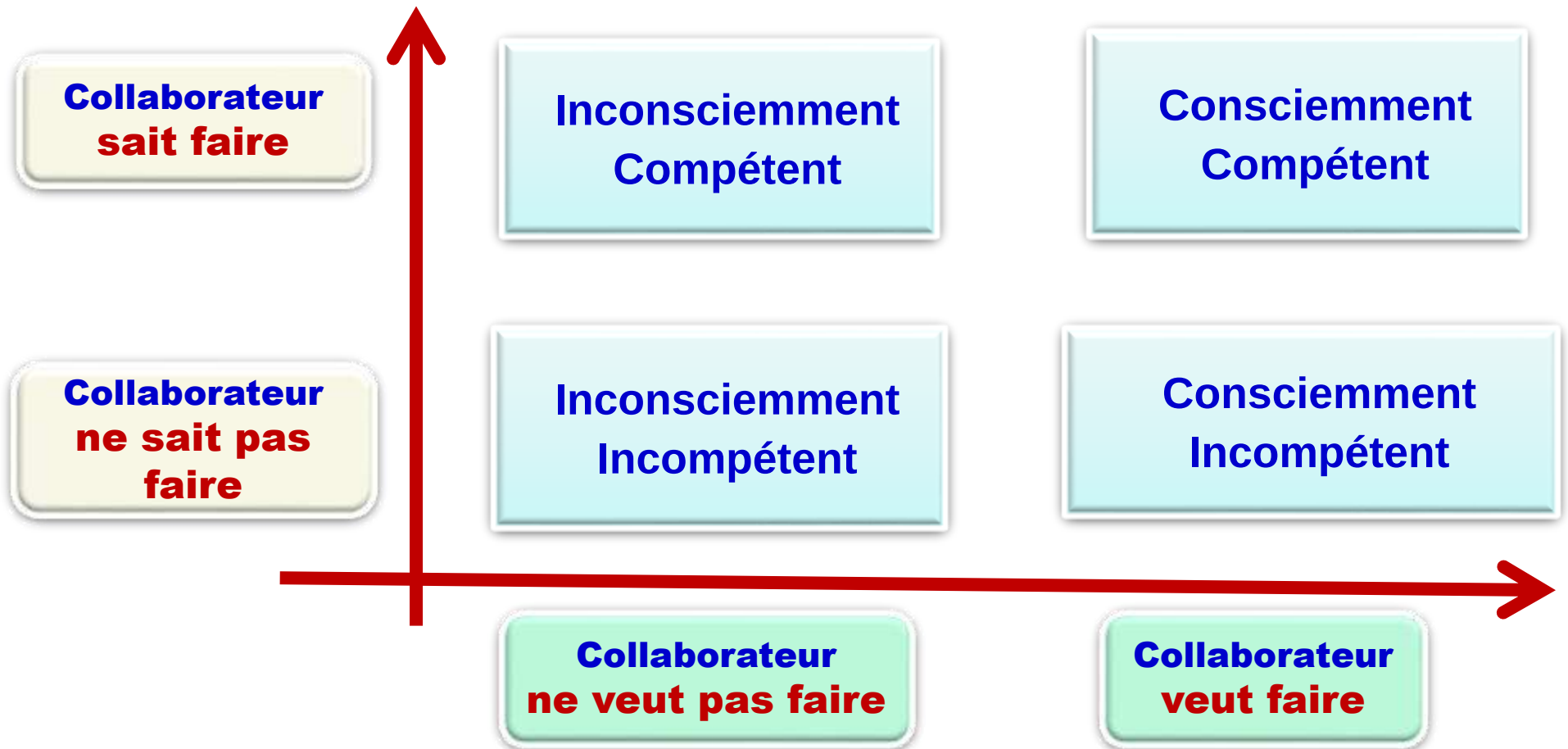


Renforcement de la confiance entre le manager et ses collaborateurs



Gain de temps pour des missions qui requièrent les compétences particulières et l'autorité du manager

SITUATIONS IMPLIQUANT LE STYLE DÉLÉGATIF



Le style du management déléгатif est une pratique managériale qui contribue à l'émancipation professionnelle du collaborateur

CAS PRATIQUE DE MANAGEMENT DÉLÉGATIF

Exemple de la mère de famille chargée de préparer les repas familiaux, qui fait appel aux membres de sa famille pour l'aider.

Pour que toutes ces personnes fonctionnent en équipe et l'aident à produire les repas, elle ne peut pas laisser chacun faire ce qu'il veut, comme il veut, quand et où il veut! Ainsi, elle va devoir les...

Organiser

Répartir le travail entre eux selon leurs aptitudes (principe de **division du travail**) : un des enfants dressera la table, l'aînée ira au marché, sa sœur s'occupera du bébé pendant qu'elle cuisinera, etc. et aussi répartir l'autorité entre les différentes personnes qui l'aident (principe de **délégation**) : l'aînée peut décider des achats à faire selon la liste préétablie, la sœur peut décider de la manière de s'occuper du bébé.

Coordonner

Faire en sorte que chacun des membres de la famille réalise son travail selon l'ordre, l'horaire, le lieu et les méthodes prévus (principe de **convergence du travail**) : faire les courses à telle heure, puis nettoyer les légumes, les cuire selon telle recette.

Diriger

Guider et contrôler ceux qui l'aident (notion de **leadership**) : motiver son enfant à mettre la table, résoudre les disputes s'il y en a, conseiller sa sœur vis à vis du bébé, surveiller ce que sa fille a acheté au marché et ce qu'elle a dépensé, remercier ou féliciter chacun pour le travail effectué.

DÉVELOPPER SON MANAGEMENT



LE REGARD MANAGÉRIAL



1

Un regard permanent .

Le manager est celui qui a la capacité de réfléchir dans les yeux des autres.

2

Un regard à portée globale.

Le manager équilibre son regard sur l'ensemble des acteurs dans un environnement.

Le regard du manager voit le possible là où les autres voient l'impossible

TRAJECTOIRE DU MANAGER

Le jeune manager démarre sa carrière de **manager** avec des compétences essentiellement techniques ou professionnelles. Et pourtant, il doit **manager d'autres personnes pour la première fois de sa vie**.

Devenir manager nécessite un **ajustement** important dans **l'état d'esprit, ainsi que dans les compétences, l'emploi du temps et les valeurs de travail**.

- **État d'esprit** : il passe du « **je** » à « **nous** ».
- **Compétences** : il remplace son expertise technique ou professionnelle par des **compétences managériales** et **des qualités de leadership**.
- **Emploi du temps** : il alloue son temps à planifier, prioriser, suivre, écouter, animer, communiquer.
- **Valeurs de travail** : il fait valoir le succès de l'équipe et de ses membres plutôt que son succès personnel. Il doit être porteur de sens et d'exemplarité.

Le jeune manager ne se pose plus la question “ **quel est mon objectif personnel?** ” mais **plutôt quel est l'objectif à atteindre pour l'équipe et l'organisation?**

Ensuite, il se pose la question : **que puis-je et que dois-je faire pour changer les choses ?**

COMPÉTENCES ET QUALITÉS D'UN MANAGER

COMPÉTENCES

Mobiliser les collaborateurs et l'équipe autour d'un objectif de performance.

- Orienter / Encourager
- Susciter l'engagement
- Donner du feedback
- Reconnaître les réalisations

Mettre en œuvre les activités nécessaires pour atteindre la performance attendue

- Répartir le travail
- Déléguer
- Contrôler

Développer l'autonomie de l'équipe et des collaborateurs

- Créer et animer l'équipe
- Favoriser la coopération et l'entraide
- Mobiliser et développer les compétences

QUALITÉS ASSOCIÉES

- Efficacité
- Intégrité
- Agilité
- Rapidité de perception
- Sens de l'écoute
- Empathie
- Stabilité émotionnelle
- Sens de l'initiative
- Sens de la planification
- Esprit d'équipe
- Curiosité intellectuelle

LE MANAGER FACE À LA CROISSANCE D'UNE ÉQUIPE

Rôle du manager

Stade 1

**MATURITÉ FAIBLE
COLLECTION D'INDIVIDUS**

- Encourager la prise de parole
- Développer les relations
- Structurer le travail collectif

Stade 2

**MATURITÉ MOYENNE
GROUPE SOLIDAIRE**

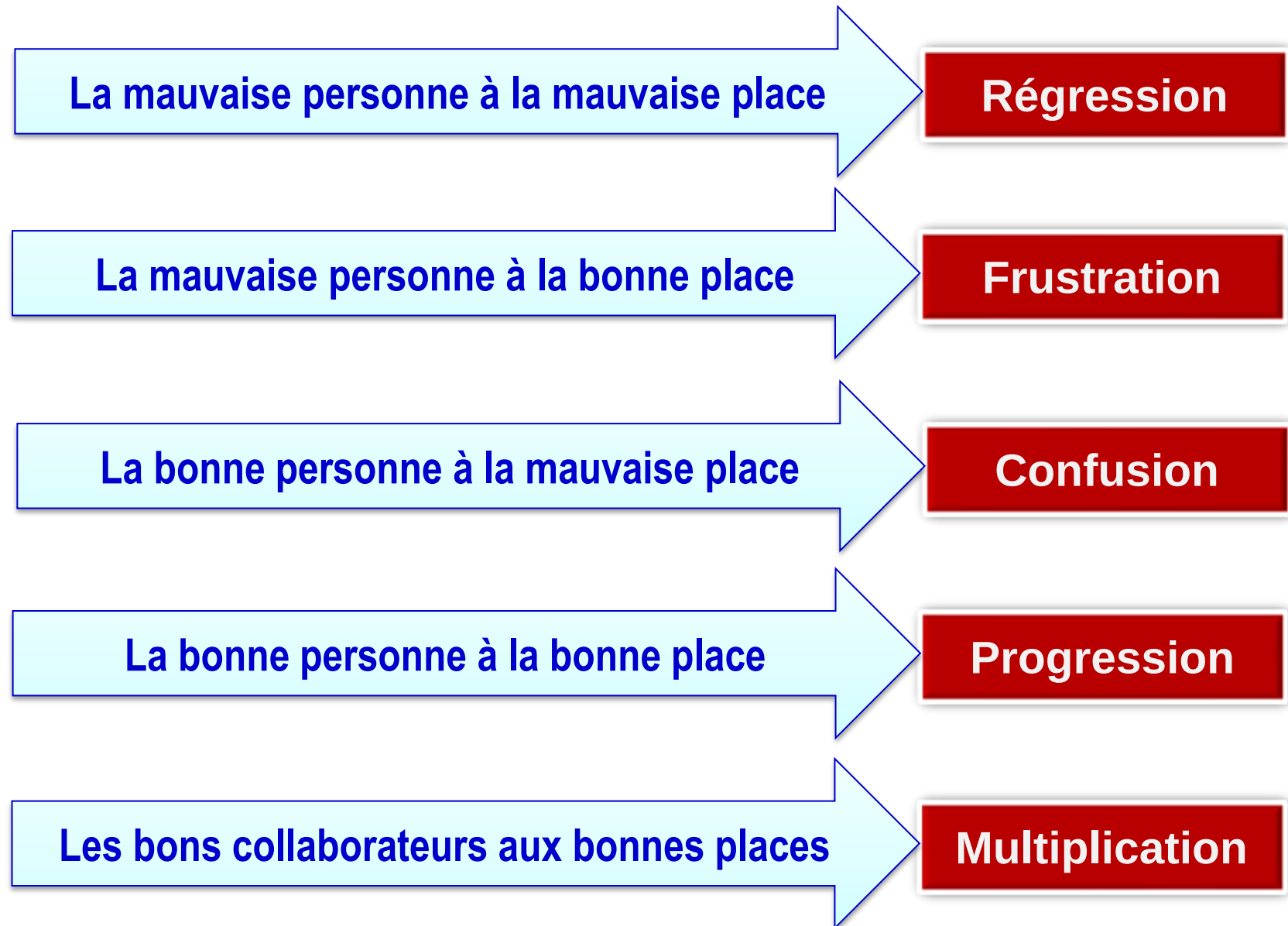
- Encourager la participation et la prise d'initiative
- Développer la polyvalence

Stade 3

**MATURITÉ FORTE
ÉQUIPE PERFORMANTE**

- Déléguer des responsabilités
- Développer l'autonomie

LE MANAGER ET LE POSITIONNEMENT DU COLLABORATEUR



TYPOLOGIES DES COMPÉTENCES DU MANAGER

Mettre en œuvre la stratégie de l'organisation et fixer des objectifs

- Décline les orientations stratégiques en plan d'actions cohérents et coordonnés
- Définit les missions et les objectifs de façon claire et précise
- Détermine clairement les priorités dans les tâches à effectuer

Suivre les activités et les résultats de l'organisation

- Suit régulièrement l'avancée des missions
- Donne aux collaborateurs un retour clair et objectif sur les résultats obtenus
- Conseille et accompagne ses collaborateurs dans le cadre de leurs missions

Adapter son management

- Adapte son approche selon les compétences de chaque collaborateur
- Adapte les charges de travail de chaque collaborateur
- Évalue les différents besoins de chaque collaborateur avant de prendre une décision de gestion RH

Se rendre disponible et partager l'information

- Sait se rendre disponible
- Sait être à l'écoute de chaque collaborateur
- Donne et / ou permet l'accès aux informations importantes
- Anime régulièrement des réunions d'équipe

TYPOLOGIE DES COMPÉTENCES DU MANAGER

Entraîner et mobiliser l'équipe

- Donne envie aux collaborateurs d'apporter le meilleur d'eux-mêmes
- Fait en sorte que chaque collaborateur s'intéresse à son travail et s'y épanouisse
- Favorise le développement des collaborateurs et les aide à améliorer leurs performances
- Donne du sens aux missions et aux objectifs des collaborateurs
- Entraîne par son enthousiasme communicatif
- Met en œuvre les leviers de motivation de chaque collaborateur
- Sait récompenser les efforts de chaque collaborateur

Développer les compétences des collaborateurs

- Accompagne les collaborateurs dans le développement de leurs compétences
- Transmet ses compétences à son équipe
- Encourage les membres de son équipe à développer leurs compétences
- Sait reconnaître la qualité du travail de son équipe

Développer l'innovation et l'ouverture d'esprit

- Est ouvert aux points de vue différents des siens
- Sait se remettre en cause
- Est force de proposition et recherche de nouvelles manières de faire
- Récompense les collaborateurs qui font preuve d'innovation
- Fait preuve d'initiative

Appeler à la participation et communiquer

- Génère une dynamique collective
- Responsabilise les collaborateurs et délègue des tâches
- Consulte les autres quand il doit prendre des décisions qui les concernent
- Ecoute et comprend les autres. Sait décoder les intentions
- Sait convaincre et faire évoluer les autres dans leur comportement
- Sait gérer la contradiction et le débat

Assurer la cohésion de l'équipe

- Définit des règles claires sur ce qui est accepté ou non dans l'équipe
- Encourage le respect entre les membres de l'équipe
- Identifie et neutralise les sources de conflits dans l'équipe
- Favorise le travail en équipe

Honnêteté intellectuelle et éthique personnelle

- Respecte ses engagements
- Est exemplaire dans son comportement
- Défend les intérêts de l'organisation et agit dans l'intérêt général

ESPRIT D'ÉQUIPE DES OIES



1. Agir en équipe nous amène plus rapidement à destination
2. Rester à l'unisson
3. Combiner ses talents et ses ressources
4. Partager le commandement
5. S'encourager mutuellement pour garder le cap
6. Rester solidaire quoiqu'il arrive

ESPRIT D'ÉQUIPE DES OIES



LES OIES EN VOL

M1 : Avec chaque battement d'aile, chaque oiseau crée un courant d'air ascendant pour l'oiseau derrière lui. En volant en 'V', l'ensemble du vol d'oies augmente d'au moins 71% la distance du vol que chaque oiseau aurait en volant seul.

Les personnes qui partagent une direction commune et un sentiment d'appartenance à une communauté parviennent à destination plus rapidement et plus aisément parce qu'elles voyagent en se propulsant mutuellement.

M2 : Lorsque l'oie de tête est fatiguée, elle se replie au sein de la formation et une autre prend sa place.

Il est avantageux de faire à tour de rôle les tâches difficiles et de se partager le leadership – nous sommes interdépendants.

M3 : Les oies de la formation crient constamment à l'arrière pour encourager les oies devant elles à conserver leur vitesse.

Nous devons faire en sorte que nos cris à l'arrière soient encourageants et non pas aggravants.

M4 : Quand une oie est malade, blessée ou atteinte par un coup de fusil, deux autres oies se détachent de la formation et la suivent dans sa descente pour l'aider et la protéger. Elles restent avec l'oie blessée jusqu'à ce qu'elle puisse reprendre son vol ou jusqu'à sa mort. Puis elles repartent par elles-mêmes, avec une autre formation, ou rejoignent la leur.

Nous devons nous entraider, dans les moments faciles et difficiles

COURAGE MANAGÉRIAL

6 SIGNES QU'UN MANAGER MANQUE DE COURAGE

1. Ne prend pas de positions fermes
2. N'aborde pas les problèmes de front
3. Évite les conflits
4. Hésite à trancher vis-à-vis de son personnel
5. Ne sait pas comment annoncer une décision difficile
6. N'ose pas dire tout ce qui se doit d'être dit

À QUOI RESSEMBLE UN MANAGER COURAGEUX

- Il n'hésite pas lors des **décisions difficiles** : il fait ce qui doit être fait
- Il est **exigeant** et il maintient des standards élevés qui amènent les autres à se dépasser
- Il est capable de **se relever** à la suite de situations difficiles
- Il n'hésite pas à **confronter** les moments de vérité, il gère les conflits
- Il vise la réussite même si cela exige beaucoup de travail et de **persévérance**
- Il **dévoile ses défauts** afin que les autres soient alertés des risques associés
- Il demande à d'autres un **feedback honnête** sur son comportement

CONTRAT MANAGÉRIAL

TYPE DE COLLABORATEUR	TYPE DE CONTRAT MANAGERIAL AVEC LE COLLABORATEUR
Ni compétent ,ni motivé	CONTRAT DE CHANGEMENT : OBJECTIF OPERATIONNEL ▪ Suivi rapproché, incluant briefing hebdomadaire et entretien mensuel ▪ Investissement en temps personnel que le manager accepte pour faire changer les comportements de son collaborateur.
Motivé mais pas compétent	CONTRAT DE FORMATION : OBJECTIF DE PROGRES ▪ Négociation d'objectifs de progrès en matière de renforcement ou d'acquisition de nouvelles compétences ▪ Définition très précise des actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, pour pallier leur non-quantification ▪ Investissement personnel du manager dans la formation de son collaborateur afin de lui transférer son savoir, savoir-faire et savoir-être.
Compétent mais pas motivé	CONTRAT DE RESPONSABILISATION : OBJECTIF DE PRODUCTION ▪ Négociation d'objectifs de production ▪ Liberté donnée quant aux actions et moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ▪ Enrichissement et diversification des tâches et/ou activités du collaborateur ▪ Autonomie et responsabilisation accrues.
Compétent et motivé	CONTRAT DE DEVELOPPEMENT : OBJECTIF DE PRODUCTION ▪ Négociation d'objectifs de production ▪ Responsabilisation sur des missions nouvelles et des délégations ▪ Association du collaborateur à la réflexion du manager sur le pilotage de la structure ▪ Engagement d'une réflexion commune sur le projet professionnel et de développement du collaborateur.

SEPT(7) PILIERS DU MANAGEMENT RESPONSABLE

- **Efficacité** : qualité d'un manager à produire les résultats attendus.
- **Intégrité** : oriente les actions du manager, de l'organisation qui veut atteindre des objectifs et garder le cap.
- **Dévouement** : faire du bien autour de soi sans rien attendre en retour
- **Audace** : capacité à se dépasser, à innover, mais aussi à affronter ses peurs et à prendre des décisions courageuses.
- **Solidarité** : reconnaître l'importance du collectif, du «nous» et du vivre-ensemble ainsi que la mise en place de pratiques favorisant ce vivre-ensemble.
- **Humilité** : Prise de conscience de ses propres limites et la recherche d'aide quand on en a besoin.
- **Agilité** : capacité à naviguer entre les obstacles, c'est-à-dire de s'adapter aux changements constants de son environnement.

QUATRE (4) RÈGLES DU MANAGEMENT RESPONSABLE

Accompagnement

- Le manager ne laisse jamais un nouvel arrivant seul dans la nature.
- Le manager explique les règles et le cadre de travail
- Le manager doit se rendre disponible et l'accompagner jusqu'à l'intégration du nouvel arrivant.

Fixation des objectifs

- Des objectifs doivent être clairement définis.
- Ils sont discutés entre le collaborateur et le manager.
- Ils sont formalisés dans un document.
- Le manager vérifie régulièrement s'ils sont atteints.

Reconnaissance

- Féliciter immédiatement le collaborateur.
- Expliquer ce qui a été bien fait et ce que cela apporte aux autres et à l'organisation.
- Encourager sur cette voie.
- Le contact, par une poignée de main, montre que l'on est à ses côtés

Récadrage

- Recadrer immédiatement.
- Expliquer ce qui a été mal fait de manière précise (pas de ressenti, des faits).
- Expliquer ce qu'on en pense, utiliser le silence pour la réflexion.
- Réaffirmer l'estime que l'on a pour la personne et que c'est le comportement qui a été recadré
- Ne plus revenir sur ce fait : une fois recadrer, on passe à autre chose.

VAINCRE LES 3 COMPORTEMENTS BLOQUANTS DE VOTRE EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

COMPORTEMENTS

MANIFESTATIONS

RISQUES

DISPERSION

- Mener trop de projets en même temps
- Sentiment de puissance et d'efficacité
- Image de superman

- Traiter en surface
- Désorganisation
- Epuisement

PRÉCIPITATION

- Réaliser les actions tout de suite
- Sentiment de l'urgence traitée à temps
- Image de l'homme/femme de la situation

- Empressement inadapté
- Manque de réflexion/recul
- Impréparation et risque d'erreur

PROCRASTINATION

- Tendance à reporter à plus tard
- Sentiment que c'est toujours possible
- Image de celui qui sait attendre le moment opportun

- Fuite en avant sans fin
- Saturation du mental
- Fatigue intellectuelle

VAINCRE LES 3 COMPORTEMENTS BLOQUANTS DE VOTRE EFFICACITÉ MANAGÉRIALE

Ces comportements bloquants créent chez le manager

- des **tensions mentales**(je devrais faire autrement)
- des **tensions émotionnelles**(énervement , doute)
- et des **tensions physiques**(mal de dos, névralgies).

Ils ont des conséquences sur nos relations et le climat de travail.



MANAGER FACE AUX PIÈGES DU POUVOIR

Mettre son énergie à préserver sa fonction hiérarchique

Le manager travaille seulement au service de son statut

Rechercher l'amour de ses pairs et de ses collaborateurs

La situation se détériore , les difficultés rencontrées ne sont pas traitées

Se vouloir infailible

Contrôle excessif , retards et démotivation de l'équipe

Vouloir vivre en harmonie

La confrontation des points de vue , essentielle à l'équipe , est évitée

Désirer l'invulnérabilité

Le manager n'admet aucune faiblesse et aucun doute. Cela ne favorise pas les relations de confiance avec ses collaborateurs



③

DÉVELOPPER SON LEADERSHIP

DÉFINITION DE LEADER – DE LEADERSHIP

Le leadership est le processus qui consiste à **INFLUENCER** , **MOTIVER** et **IMPLIQUER** les autres afin de bâtir une organisation **PERFORMANTE**



C'est la **CAPACITÉ D'INFLUENCER** dans le sens que l'on désire, sans avoir à recourir aux sanctions formelles (punitions et récompenses institutionnelles).

DÉFINITION DE LEADER – DE LEADERSHIP

Un leader dans l'administration publique , est ce dirigeant qui peut **influencer positivement** les autres et qui a une **autorité managériale**



DÉFINITION DE LEADERSHIP

« L'**ART** d'obtenir des **RÉSULTATS** , d'une façon qui inspire la **CONFIANCE** » *Steven COVEY*

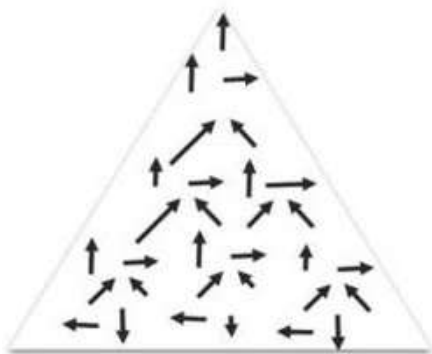


C'est une **responsabilité** qui repose entièrement sur le **caractère** de l'individu

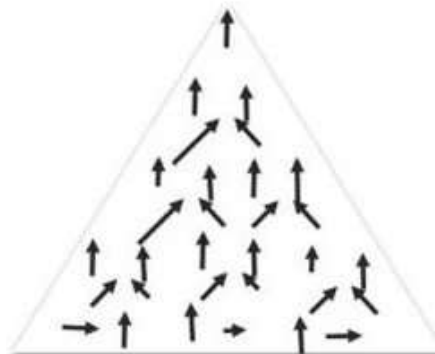
LEADERSHIP

Le leadership consiste à :

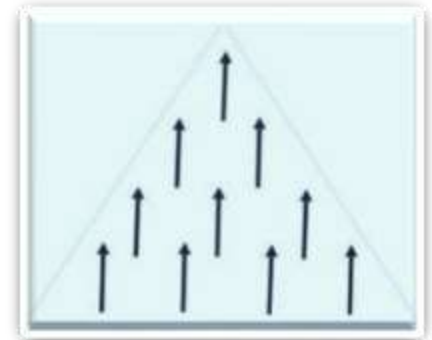
- permettre à d'autres personnes de relever des défis pour créer l'avenir que vous avez tous en vue;
- aider les autres à surmonter les obstacles qui se dressent sur le chemin des résultats souhaités et les encourager à s'adapter à des conditions changeantes;
- responsabiliser et aligner les autres pour aller de l'avant.



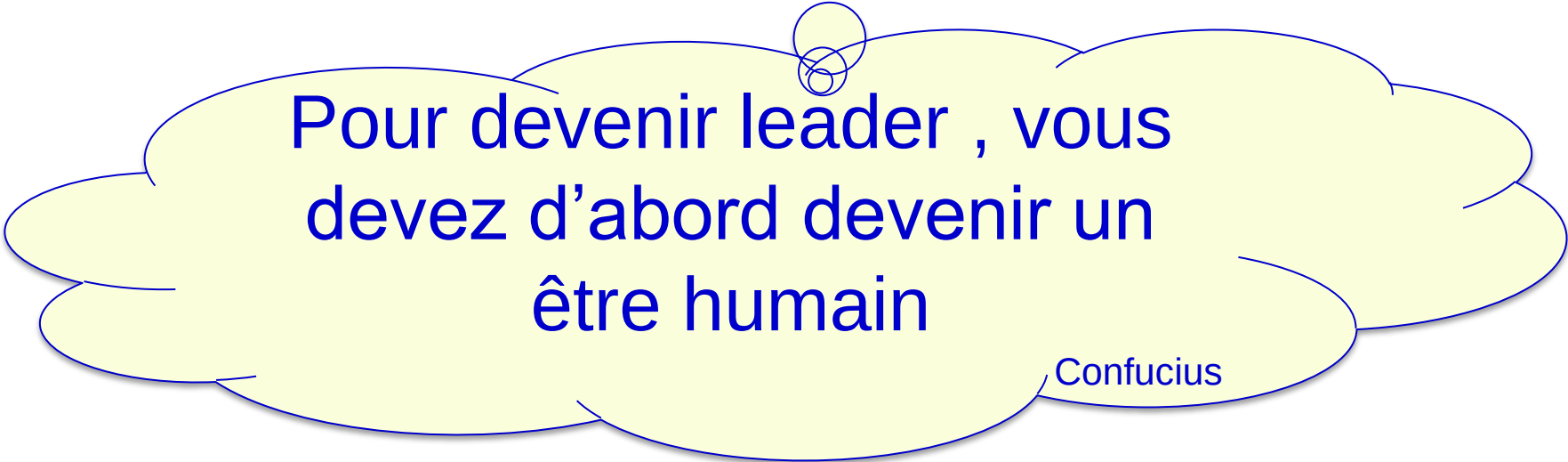
Collaborateurs au départ



Collaborateurs au contact à votre leadership



Collaborateurs à 100% sous votre leadership. Tous alignés sur la mission de l'organisation



Pour devenir leader , vous devez d'abord devenir un être humain

Confucius

Le leadership est une identité, un état d'être, une façon de se comporter.

Un leader travaille avec les autres et s'entoure des meilleurs en développant des réflexes de succès.

Le leader communique la passion, est en cohérence et a le sens de l'analyse critique.

MANAGER - LEADER

Dans une expédition au milieu de la jungle,

- le **leader** est celui qui monte à la cime des arbres pour analyser le territoire , décrire ce qu'il voit et indiquer la bonne direction.
- Par contre le **manager** est celui qui veille à ce que les membres de l'expédition prennent la direction indiquée par le leader et accomplissent leur tâche conformément à ce qui a été décidé.



Une organisation a autant besoin d'un manager compétent pour organiser efficacement le travail , que d'un leader pour entraîner et motiver les équipes.

FRONTIÈRE ENTRE LE MANAGER ET LE LEADER

MANAGER

Administre

Donne des ordres

Critique le travail

Comment et Quand?

Yeux sur les résultats

Accepte le statu quo

Exige le respect

LEADER

Innove

Donne des directives

Donne des conseils

Quoi et Pourquoi?

Yeux vers l'horizon

Conteste le statu quo

Cherche l'adhésion

FRONTIÈRE ENTRE LE MANAGER ET LE LEADER

MANAGER

**Dirige ses
collaborateurs**

**Sait comment
faire**

Dit "Allez-y"

Prend le mérite

LEADER

**Coache ses
collaborateurs**

**Montre comment
faire**

Dit "Allons-y"

Donne le mérite

LA CONFIANCE : L'ESSENCE DU LEADER

La **confiance** est la composante vitale du leadership. **Un leadership sans confiance n'existe pas.** La confiance est indissociable de la **crédibilité** et de **l'intégrité**

L'intégrité défend nos lèvres de violer nos cœurs. Les personnes intègres n'ont rien à cacher et ne craignent rien.

L'intégrité signifie que mes paroles et mes actes sont en harmonie, les résultats seront compatibles

Exemples			
1	Je dis à mes collaborateurs « Soyez à l'heure »	J'arrive à l'heure	Les collaborateurs arriveront à l'heure
2	Je dis à mes collaborateurs « Soyez positifs »	J'affiche une attitude positive	Les collaborateurs seront positifs

L'intégrité qui est un indice d'influence élevé , aide le leader à devenir crédible .

Plus tu es crédible, plus les gens ont confiance en toi, t'accordant de ce fait le privilège d'influencer leurs vies

CONSTRUIRE LA CONFIANCE EN LEADERSHIP



CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE

processus
très rapide
et parfois
irréversible



DESTRUCTION DE LA CONFIANCE

Pour bâtir la confiance , le leader dit à ses collaborateurs ce qu'ils ont besoin d'entendre et non ce qu'ils ont envie d'entendre

Exemple : au plan disciplinaire , si un dirigeant dit ce que les collaborateurs veulent entendre plutôt que la vérité : il manque d'intégrité

EVALUER VOTRE INTÉGRITÉ

L'intégrité crée une réputation solide et non pas une simple image de vous. L'image promet beaucoup ,mais produit peu. L'intégrité ne déçoit jamais.

Répondre aux questions suivantes pour savoir si vous êtes en train de vous construire une image de leader plutôt que développer votre intégrité :

1. Es-tu la même personne peu importe avec qui tu es? Oui ☐ Non ☐
2. Est-ce tu prends des décisions qui favorisent les autres autre choix vous aurait été bénéfique ? Oui ☐ Non ☐
3. Es-tu prompt à reconnaître les efforts et la contribution des autres dans ta réussite? Oui ☐ Non ☐



EXEMPLARITÉ DU LEADER

L'exemplarité est la qualité qui conduit le leader à adopter le comportement qu'il attend de ses collaborateurs et qui doit les inspirer en retour.

En clair, être capable d'appliquer à soi-même ce que l'on va demander aux autres

L'exemplarité s'exprime concrètement au travers des choses simples, en apparence évidentes :

- la tenue - l'engagement physique - la compétence technique
- un comportement digne dans et hors service - la rigueur morale
- la relation franche et équilibrée

« L'essentiel n'est pas tant ce que vous dites. Les collaborateurs n'écoutent pas tellement ce que vous dites souvent, ils regardent dans vos yeux ; et s'ils comprennent que vous savez ce que vous dites, que vous êtes sûr de ce que vous faites, alors ils vous suivent, où que vous alliez, quoi que vous demandiez. »

CINQ PILIERS DE L'EXEMPLARITÉ DU LEADER

HUMILITÉ

①

Incarner une
référence et
assumer
ses erreurs

**RIGUEUR
PERSONNELLE**

②

Faire ce
que tu dois
et non ce
que tu veux

CONSTANCE

③

Appliquer
l'exemplarité
au quotidien
et dans la
durée

**COMPORTEMENT
AUTHENTIQUE**

④

Ne pas en faire
une simple
technique de
communication
avec un effet
ponctuel

**SENS DE LA
RESPONSABILITÉ**

⑤

Comportement
reflétant votre
acceptation de
votre fonction

ACTIVITÉ : EMPATHIE-MÈTRE

Pour déterminer ton degré d'empathie, coche les cases qui te décrivent le mieux selon les affirmations ci-dessous par Vrai ou Faux

N°	AFFIRMATIONS	VRAI	FAUX
1	Je sais reconnaître dans quel état émotionnel je suis		
2	J'aime observer les gens		
3	Je sais mettre le mot juste sur les émotions des autres		
4	Je suis de nature bienveillante		
5	J'aide les autres à exprimer ce qu'ils ressentent		
6	Je ressens facilement les atmosphères et les ambiances		
7	Je sais expliquer pourquoi une personne peut avoir telle réaction ou telle émotion		
8	J'ai conscience de l'impact que j'ai sur les autres		
9	J'ai une bonne écoute		
10	Je me mets facilement à la place des autres		
11	J'accepte aisément le point de vue des autres, même s'il diffère du mien.		
12	J'imagine, avant de critiquer, comment je me sentirais si je vivais cette situation		
13	Je m'abstiens de trouver des solutions pour les autres		
14	Je suis attentif aux besoins des autres		
15	J'accueille sans jugement les confidences des autres		
	TOTAL		

ACTIVITÉ : EMPATHIE-MÈTRE _ ANALYSE DES REPONSES

Êtes-vous parvenu à répondre honnêtement ? Oui ? En êtes-vous bien sûr ? Vous pouvez aussi demander à votre entourage de remplir ce questionnaire à votre place pour recouper vos réponses.

Comptez un point pour chaque case « Vrai » cochée.

Si vous avez au moins 11 points

L'empathie est un concept que vous maîtrisez, vous avez de vrais atouts en main. Vous devez être apprécié de votre entourage, qui doit aimer venir se confier auprès de vous. Attention cependant à ne pas vous laisser envahir.

Si vous avez entre 6 et 10 points

Vous avez une bonne base, sans doute votre empathie dépend-elle des personnes et des sujets. Pour progresser, commencez par repérer les situations dérangeantes pour vous.

Si vous avez moins de 5 points

Au quotidien, l'empathie n'est pas pour vous chose facile. Peut-être faites-vous partie de ces personnes qui font barrage à leur ressenti. La suite des exercices vous permettra de développer votre potentiel empathique.

Avoir de l'empathie , c'est être capable de comprendre les émotions éprouvées par l'autre tout en s'abstenant de quelque jugement que ce soit. L'écoute prime . L'échange ne doit pas être pollué par votre propre vision des choses.

EMPATHIE COMME QUALITÉ DU LEADER

Avoir de l'empathie , c'est être capable de comprendre les émotions éprouvées par l'autre tout en s'abstenant de quelque jugement que ce soit.

C'est la capacité à ressentir les émotions de l'autre et à se mettre à sa place. On partage alors ses sentiments parce qu'on parvient à s'identifier à lui et à comprendre ce qu'il peut ressentir.

Par exemple, un ami perd son emploi et se sent désemparé. On peut éprouver de l'empathie parce qu'on est capable de s'imaginer ce qu'on ressentirait si une telle situation nous arrivait.

« Je constate que tu es triste et je comprends pourquoi. »

CARTOGRAPHIE DES QUALITÉS DU LEADER

- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Sens de la parole donnée | 8. Courage |
| 2. Patience | 9. Sérénité intérieure |
| 3. Prise de responsabilité | 10. Résistance au stress |
| 4. Empathie | 11. Sens des décisions |
| 5. Intégrité | 12. Cohérence des actes |
| 6. Équité | 13. Discours synthétique |
| 7. Résistance à l'échec | 14. Linéarité de la pensée |

LES ACTES QUI FONT DE VOUS UN LEADER

Prendre des décisions en dépit du manque d'information

Organiser (ou exploiter) des événements à forte portée symbolique pour unir les hommes et les femmes dans un élan qui les dépasse.

Convertir les intensions des collaborateurs en action

Inspirer les gens ordinaires à accomplir des choses extraordinaires

Gérer l'incertitude , le changement et les opportunités. Faire en sorte que ses collaborateurs s'aventurent sur des idées inexploitées

COLLABORATEURS :DISCIPLES OU LEADERS?

Vos collaborateurs disciples vous disent ce que vous **voulez entendre**.
Vos collaborateurs leaders vous disent ce vous **devez entendre**.



GESTION DE LA RELÈVE PAR LE LEADER

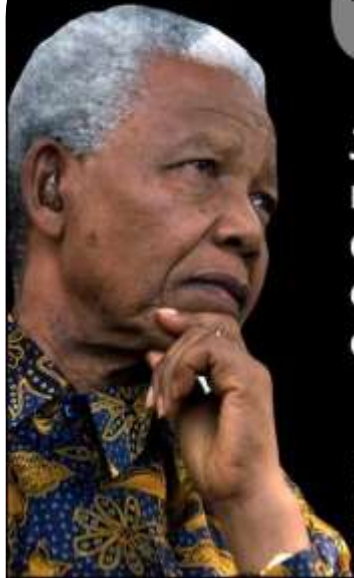


Le leader très confiant donne
du pouvoir aux autres

1. Le premier acte d'un vrai leader est d'identifier son remplaçant et de commencer à le guider.
2. La plus grande obligation d'un vrai leadership est de transférer ses compétences à la génération suivante.
3. Le succès de votre leadership se mesure au succès de votre successeur.
4. Peu importe à quel point vous avez été formidable, si vous n'avez pas produit de successeur, vous êtes un échec générationnel.
5. Le leadership n'est pas un sprint mais un relais.
6. Le vrai leader mesure son succès par le facteur de dépendance décroissant de ses collaborateurs.
7. La mesure ultime du leadership est la capacité de partir, céder sa place au bon moment.
8. Vous devenez grand en produisant des leaders plus grands que vous-même.

ILLUSTRATION

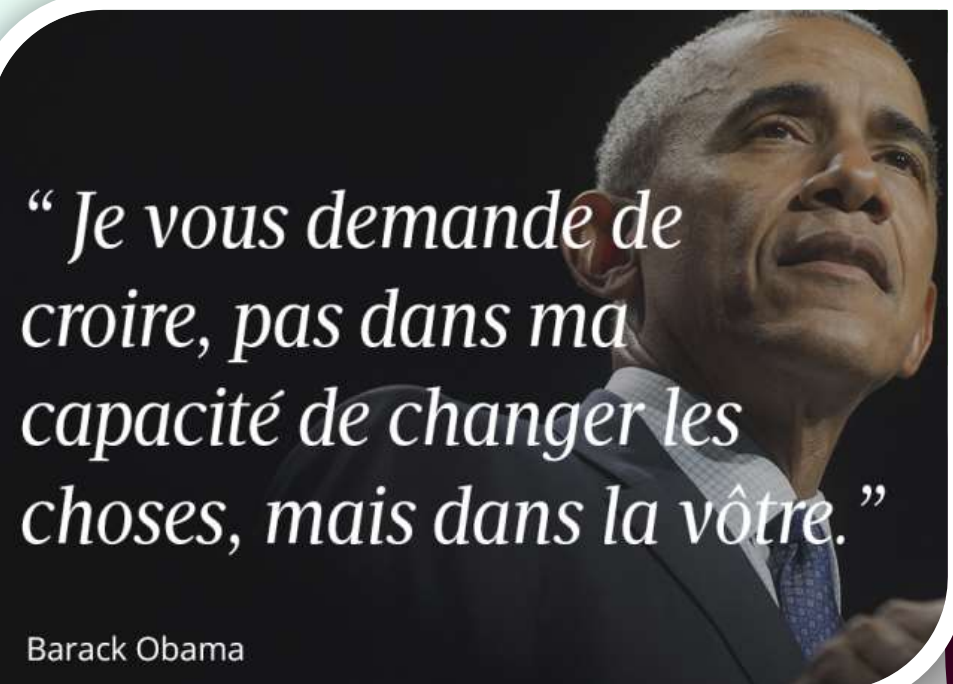
MADIBA - BARACK



“

**Je n'étais pas un messie,
mais un homme ordinaire
qui était devenu un leader
en raison de circonstances
extraordinaires.**

Nelson Mandela,
Ancien président de l'Afrique du Sud
Extrait d'*Un long chemin vers la liberté*.

A portrait of Barack Obama, looking upwards with a hopeful expression. He is wearing a dark suit and a blue tie.

*“ Je vous demande de
croire, pas dans ma
capacité de changer les
choses, mais dans la vôtre. ”*

Barack Obama

MADIBA : LA PUISSANCE DES SYMBOLES



Il accorde de l'importance aux « petites gens ».

Il a toujours un mot aimable, un signe de considération pour les personnes avec qui il est en relation, qu'ils soient Blancs ou Noirs, ministres ou domestiques.

Chacun a de l'importance, de la valeur à ses yeux.



Il sait ce qu'il veut et où il va : « je suis le maître de mon destin, je suis le capitaine de mon âme ».

Extrait du poème Invictus de William Ernest Henley

Un **leadership** fondé sur la **générosité d'esprit, l'authenticité et l'autorité morale.**

NELSON MANDELA ET INVICTUS

*Invictus**

*Dans les ténèbres qui m'enserrent,
Noires comme un puits où l'on se noie,
Je rends grâce aux dieux quels qu'ils soient,
Pour mon âme invincible et fière,*

*Dans de cruelles circonstances,
Je n'ai ni gémi ni pleuré,
Meurtri par cette existence,
Je suis debout bien que blessé,*

*En ce lieu de colère et de pleurs,
Se profile l'ombre de la mort,
Et je ne sais ce que me réserve le sort,
Mais je suis et je resterai sans peur,*

*Aussi étroit soit le chemin,
Nombreux les châtiments infâmes,
Je suis le maître de mon destin,
Je suis le capitaine de mon âme.*

*William Ernest Henley
(*poème préféré de Nelson Mandela)*

*Invictus**



BARACK HUSSEIN OBAMA : LEADER TRANSFORMATIONNEL



Tempérament calme et réservé : Exerce son intelligence et son imagination ,et est réceptif à l'intelligence et l'imagination des autres

Empathique – Charismatique - Charmeur – Très bon communicant - Authentique

QUALITÉS DE BARACK OBAMA

1. Impliquer les autres au lieu d'être nombriliste

- Utilisation du «nous» plutôt que le «je».
- Faire grandir les autres avec lui plutôt que de s'accaparer le pouvoir.
- Se montrer «exemplaire» en sachant écouter les autres avant de prendre des décisions.
- S'entourer des meilleurs sans crainte qu'ils te fassent de l'ombre.

2. Être empathique.

- Rendre hommage à sa famille, les larmes aux yeux.

3. Garder son sang-froid face à l'échec

- Discuter et écouter ses proches, comprendre les erreurs sans chercher absolument à trouver des boucs émissaires et des responsables.

4. Soutenir et encourager ses proches

- La reconnaissance comme une valeur sûre. «Toute personne qui avait fait du bon travail était félicitée publiquement»
- Savoir faire preuve de reconnaissance et de bienveillance pour que chacun ait envie de donner le meilleur de lui-même.

5. Simplifier le Changement

- Apporter des marges de liberté à ses collaborateurs pour déjouer les résistances au changement.
- Fonder son action sur des messages simples. « Yes, we can ».

MODE DE FONCTIONNEMENT DU LEADER

- Grace à son pouvoir d'influence, le leader incite ses collaborateurs à aller durablement au-delà de leurs intérêts personnels, de leurs domaines de compétences et de leurs fonctions.
- Le leader galvanise ses équipes afin qu'elles redoublent d'efforts et d'intelligence pour permettre à l'organisation d'atteindre et de dépasser ses objectifs
- Le leader permet à des collaborateurs ordinaires de faire des choses extraordinaires
- Le leader sait orchestrer l'énergie de ses collaborateurs pour soutenir leurs efforts dans la durée
- Le leader capte facilement un auditoire
- Le leader favorise la coresponsabilité au sein d'une équipe
- Le leader fait progresser ses collaborateurs, propose des challenges pour obtenir le meilleur d'eux
- Le leader instaure une bonne ambiance de travail où chacun s'entraide et se fait confiance
- Le leader anticipe l'impact de ses décisions sur ses collaborateurs et dans le temps
- Le leader est un diplomate capable d'identifier les jeux politiques
- Le leader explique simplement les problèmes complexes
- Le leader anticipe les aléas et intègre toujours les imprévus

MODE DE FONCTIONNEMENT DU LEADER

Etre leader , c'est être capable d'identifier un problème avant qu'il ne se transforme en urgence

Les grands leaders identifient un problème selon le schéma suivant :

1. Ils sentent les problèmes avant de le voir(intuition)
2. Ils se mettent à sa recherche et posent des questions(curiosité)
3. Ils rassemblent les informations et les données(traitement)
4. Ils échangent leurs sentiments et leurs découvertes avec quelques collègues de confiance(communication)
5. Ils définissent le problème(rédaction)
6. Ils vérifient leurs ressources(évaluation)
7. Ils prennent une décision(direction)

Le leader produit des collaborateurs capables de gérer des problèmes en développant leurs capacités.

Les leaders qui ne prennent jamais le temps de développer les capacités de leurs collaborateurs seront un jour forcés de prendre le temps de résoudre leurs problèmes.

CINQ NIVEAUX DE LEADERSHIP

1 : POSITION

Les gens vous suivent parce qu'ils sont obligés. Votre influence est liée à votre poste.

2 : PERMISSION

Les gens vous suivent parce qu'ils le veulent. Au-delà de votre autorité. **Leader d'équipe**

3 : PRODUCTION

Les gens vous suivent à cause de ce que vous avez fait pour l'organisation. Influence et crédibilité grandissantes. **Leader d'une équipe de leaders**

4 : DEVELOPPEMENT DES PERSONNES /REPRODUCTION

Les gens vous suivent à cause de ce que vous avez fait pour eux (loyauté).

5 : AUTORITÉ MORALE / RESPECT

Les gens vous suivent à cause de ce que vous êtes et ce que vous représentez. Adhésion obtenue par son aura , sa personnalité , sa réputation et son impact. **Leader qui influence au-delà de son autorité hiérarchique**

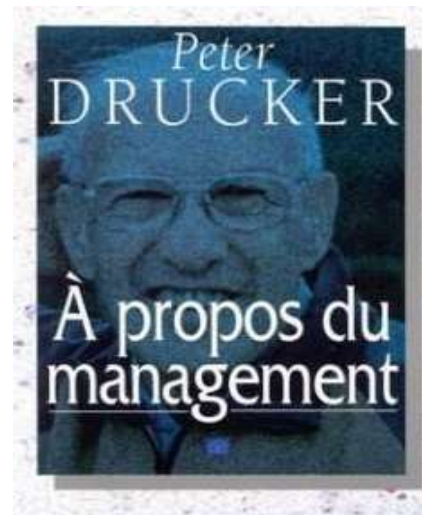
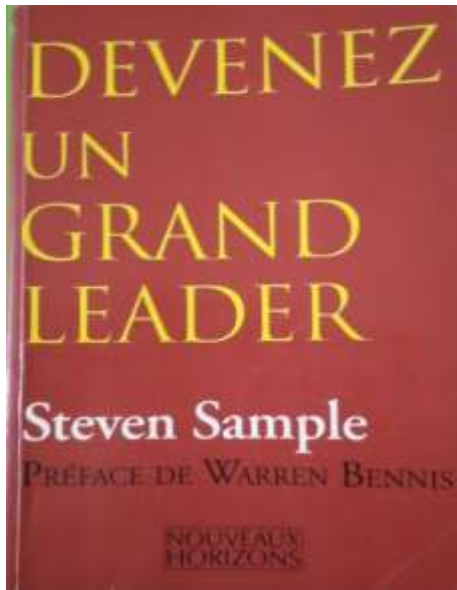
IMPACT DU LEADER SUR UNE ORGANISATION

Le leader est un **agent de changement**. Transformez le leader et vous transformerez votre organisation

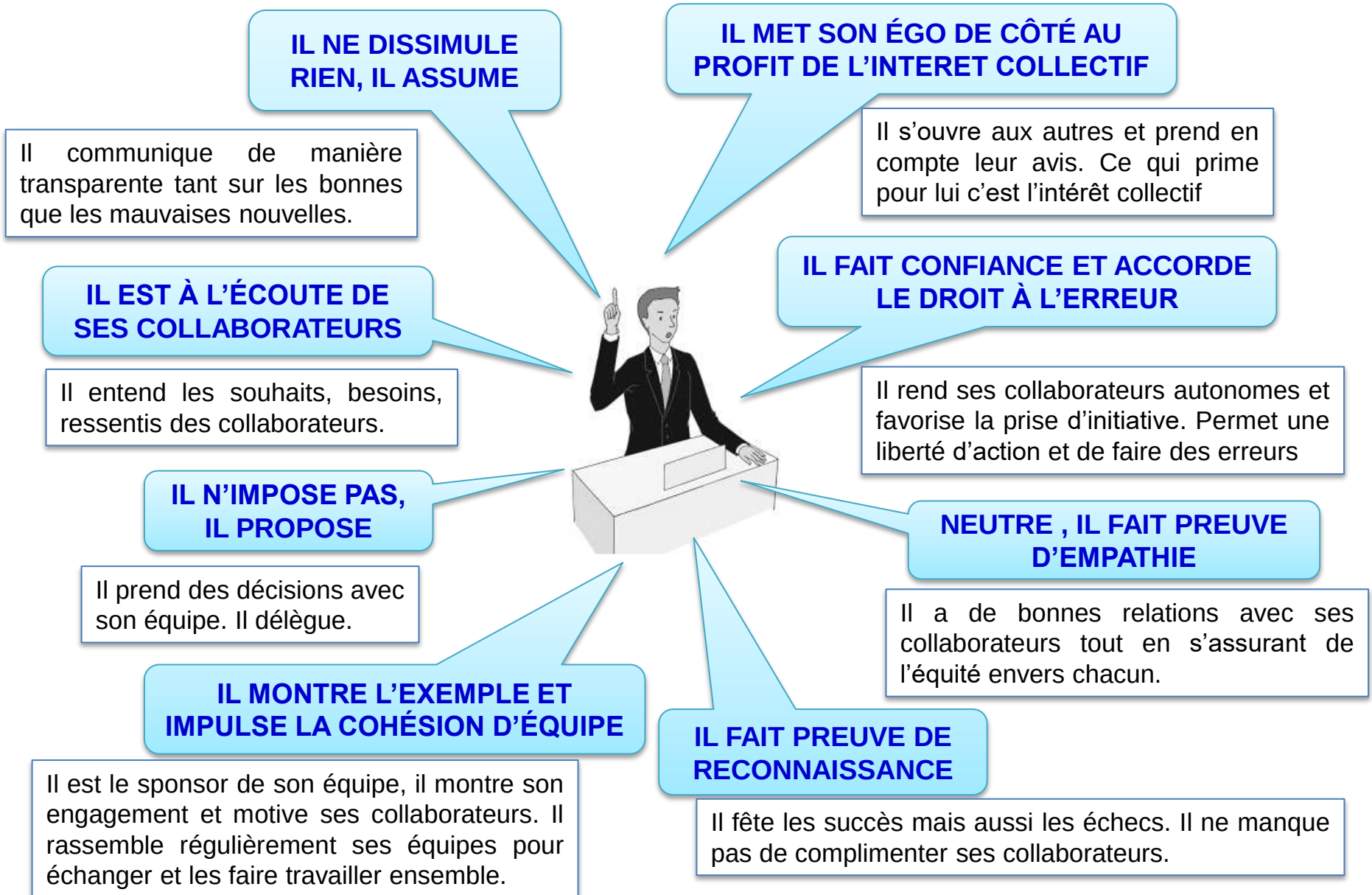


Le leadership commence avec le cœur et non avec le tête

BIBLIOTHEQUE DU MANAGER ET DU LEADER



PORTRAIT DU MANAGER / LEADER



CONCLUSION

L'émergence d'un nouvel environnement de travail et de collaboration implique une remise en question des habitudes managériales et de leadership des gestionnaires des structures publiques et privées .

L'organisation publique et privée d'aujourd'hui et celle à venir est et sera fondée sur des “actifs invisibles” constitués par des compétences et des talents.

Le futur candidat à la fonction de dirigeant doit :

- Faire preuve d'une plus grande flexibilité, fondée sur une expérience plus diversifiée pour faire face à l'évolution. L'époque où un dirigeant pouvait faire carrière avec une seule compétence est révolue. Il lui faut maintenant un portefeuille de compétences.
- Considérer ses responsabilités comme une fonction essentielle et critique, et non comme une corvée dont on se débarrasse ou que l'on délègue.
- Favoriser le leadership transversal, car ses collaborateurs attendent de lui une vision précise et dynamique de l'avenir, apte à les guider et à les motiver.
- Modifier la dynamique d'une organisation et accroître l'efficacité de ses collaborateurs.
- Faire des efforts de formation et de développement personnel.

Lorsque les gens croient en vous , ils vous attribuent le mérite des succès et sont moins prompt à vous blâmer pour les échecs.

Un leadership gagnant , c'est avoir des collaborateurs qui croient dans le pouvoir du leader. Cette croyance encourage les gens à associer les événements positifs au comportement du leader.

BIBLIOGRAPHIE

1. Hellriegel D., Slocum J.W , Woodman R.W , 1992 , **Management des organisations**, Nouveaux Horizons, Belgique
2. MANAGEMENT SCIENCES for HEALTH, Cambridge, Massachusetts « **Transformer les managers en leaders** »
3. Sylvia Arcos-Schmidt Lucien Arcos « **Le grand livre du Management** »
4. Philippe Ramond « **Management opérationnel Direction et Animation des équipes** »
5. ESF éditeur, Italie « **La bible du manager** »
6. Stephen Robbins, Mary Coulter , David DeCenzo, Isabelle Né « **Management , l'essentiel des concepts et pratiques** » Nouveaux horizons , 10^{ème} édition , 2018
7. Gérard Lelarge « **Fiche outils – Mener un entretien d'évaluation** » , Eyrolles, 2016
8. HBR: what managers think of participative leadership, Larry E. Greiner
9. John C, Maxwell « **101 Principes de base. Ce que tout leader devrait savoir** »