Université de Lausanne

Etre Chef aujourd'hui

Stéphane Haefliger
Sociologue
Chargé de cours MBA-HEC
stepcom@bluewin.ch
079 742 67 81

Etre chef aujourd’hui…

- **le chef en 4 citations**
- le quiz des compétences
- la terreur du chef, le 360 degrés feed-back
- le chef en 3 études scientifiques

Objectifs:

réfléchir ensemble…

- sur les outils du management moderne
- sur la notion de Chef
- sur les compétences attendues
- sur la notion de leadership
- sur l’Assessment Center

Winston Churchill (1874-1965)
Homme d'Etat anglais

Sur la notion de Chef :

« On considère le chef
comme un homme à abattre,
ou une vache à traire.

Peu voient en lui le cheval
qui tire le char. »

Anonyme

Sur la notion de Chef :

Les chefs d'orchestre se divisent en trois catégories:

- ceux qui laissent jouer,
- ceux qui font jouer,
- ceux qui empêchent de jouer.

St Exupéry (1900-1944)
Ecrivain-Aviateur

Sur les missions du Chef :

« Si tu veux que tes hommes
bâtissent un bateau,
tu ne dois pas leur donner
des planches, du bois,
un marteau et des clous,
mais tu dois éveiller en eux
le désir de la haute mer. »

Pierre Bourdieu, (1930-2001)
Professeur au Collège de France

Sur la notion de groupe :

« La constitution d'un groupe et sa participation s'élaborent au prix d'un travail permanent d'entretien.»

Sources:

Pierre Bourdieu, « De la règle aux stratégie » in Terrain, mars 1985, 4, p. 100

Animer des équipes ?!

Oui, mais comment ?

Etre chef aujourd’hui…

- le chef en 4 citations
- **le quiz des compétences**
- la terreur du chef, le 360 degrés feed-back
- le chef en 3 études scientifiques

Quel modèle propose Margerison et McCann ? (TMS)

Un modèle qui intègre…

vos attitudes préférentielles au travail *(Jung)*

+

les rôles essentiels d'une équipe *(Belbin)*

1er axe:
au niveau de l'individu

- *mesurer les attitudes préférencielles des collaborateurs (à l'aide d'un questionnaire)*
  - *Nous avons tous une approche différente du travail et des relations au travail*
  - *Nous pensons différemment*
  - *Nous nous organisons différemment, nous décidons différemment*
  - *Nous communiquons différemment*
- *nous avons tous tendance à Pratiquer ce que nous Préférons faire et avec le temps nous devenons plus Performants.*

1er axe:
au niveau de l'individu

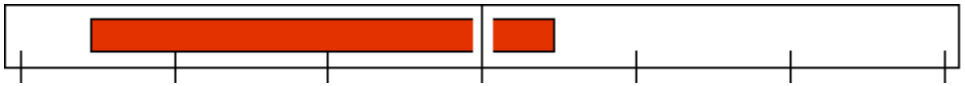
Que mesure le modèle TMS ? (Jung 1875-1961)

La manière dont les gens…

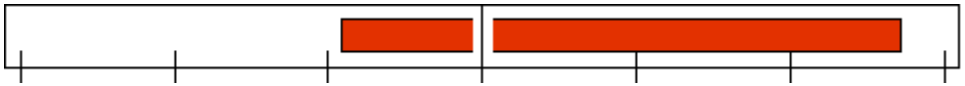
1. préfèrent *interagir avec autrui*
2. préfèrent *recueillir et utiliser l'information*
3. préfèrent *prendre leur décision*
4. préfèrent *s'organiser et organiser les autres*

1er axe:
au niveau de l'individu

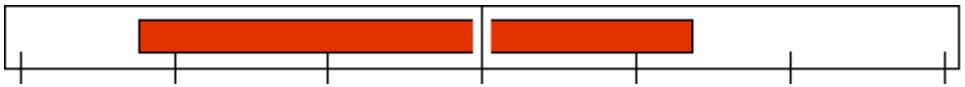
Relations interpersonnelles

Extraversion  Introversion

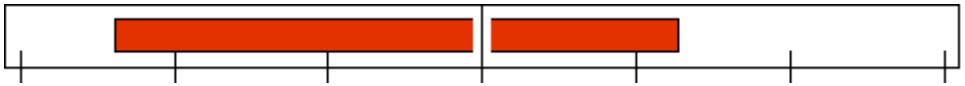
Recueil et utilisation de l'information

Pratique  Créativité

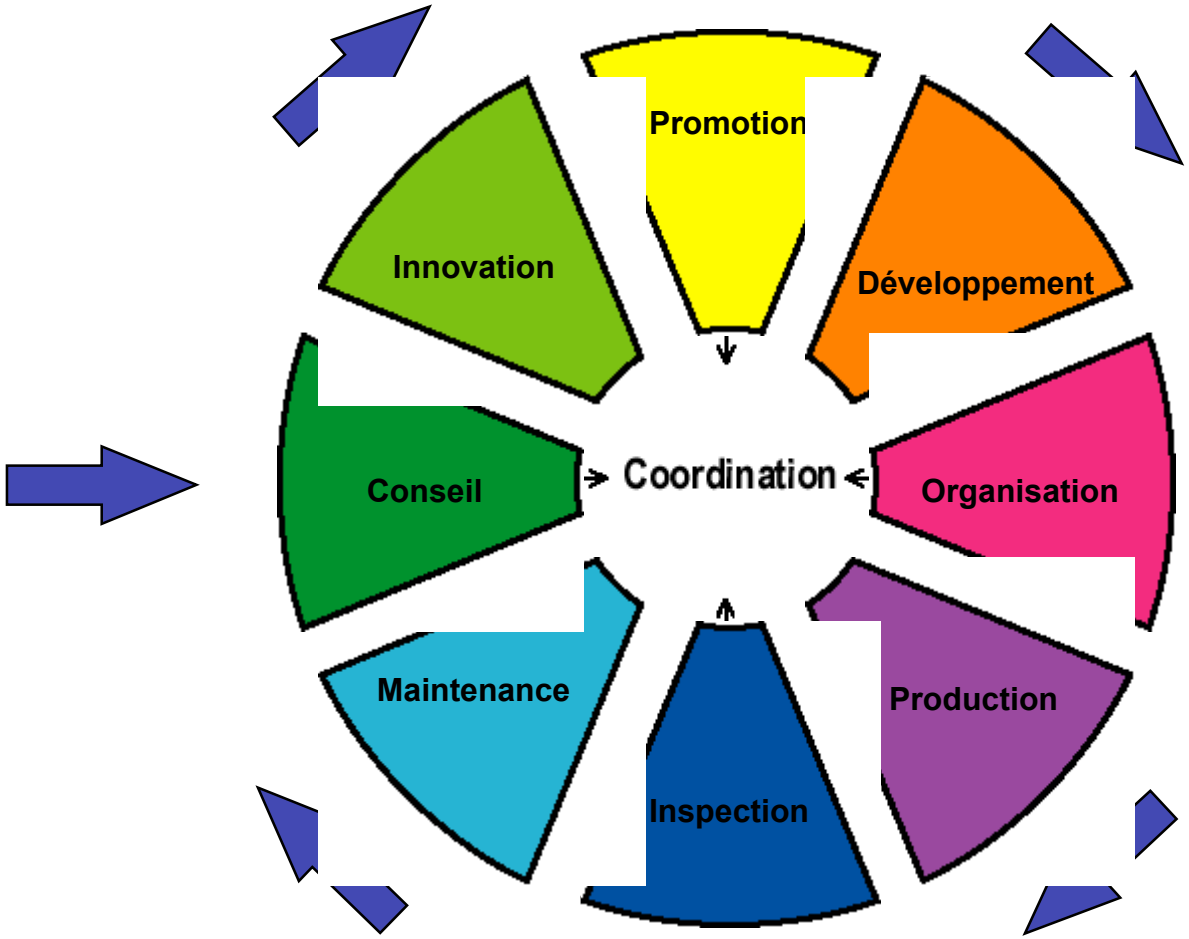
Prise de décision

Analyse  Convictions

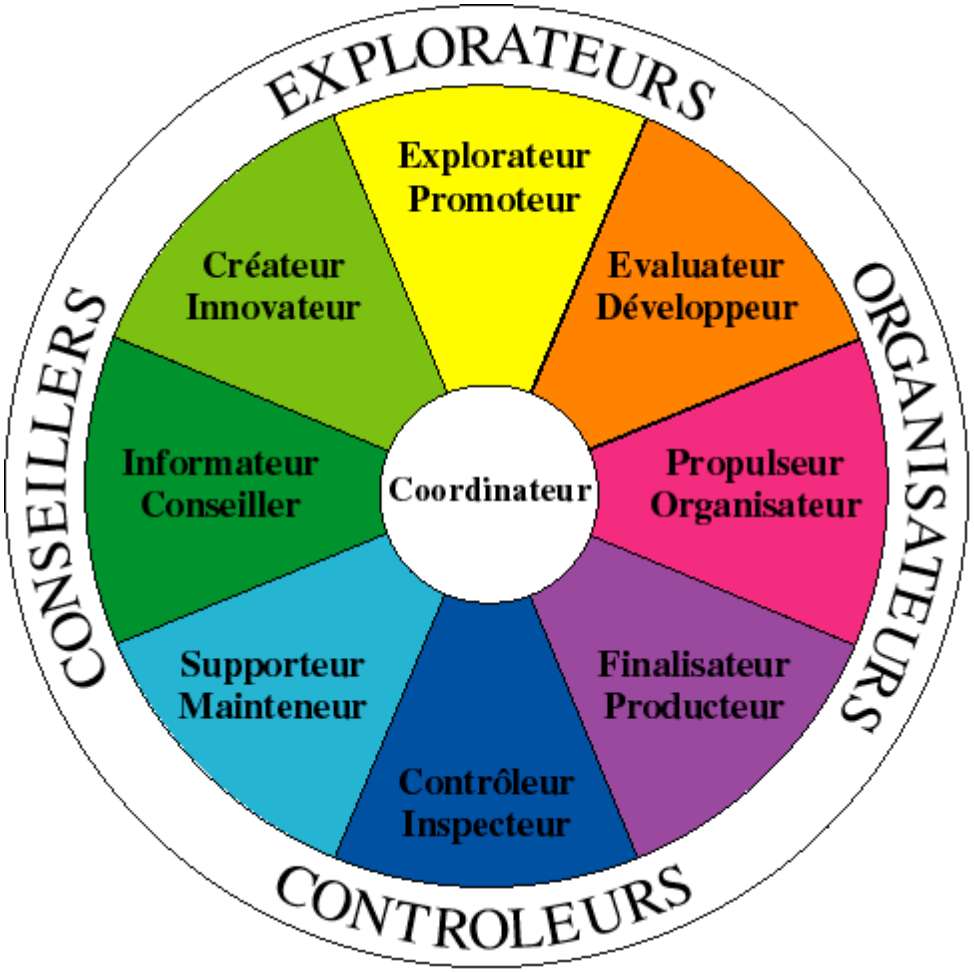
Organisation

Structure  Flexibilité

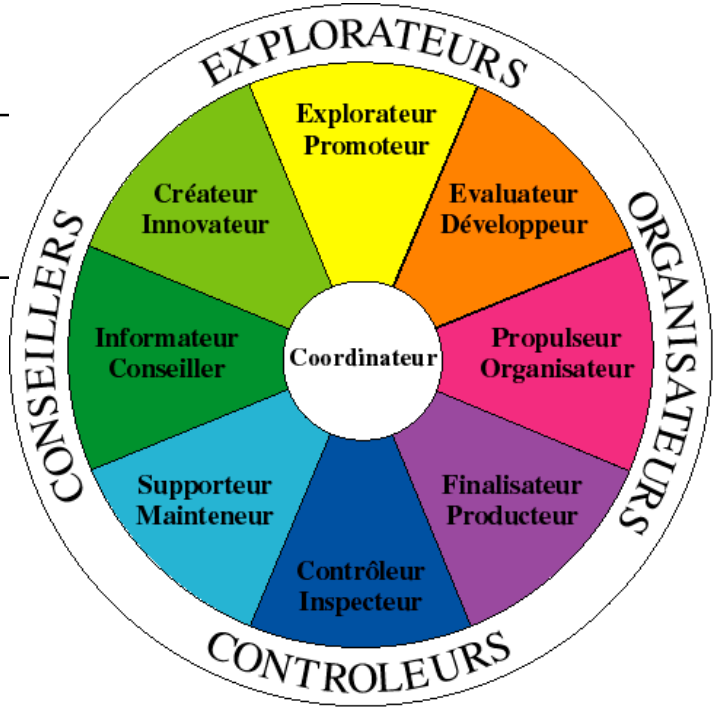
2ème axe:
l'équipe et les 9 rôles



La roue de l'équipe gagnante

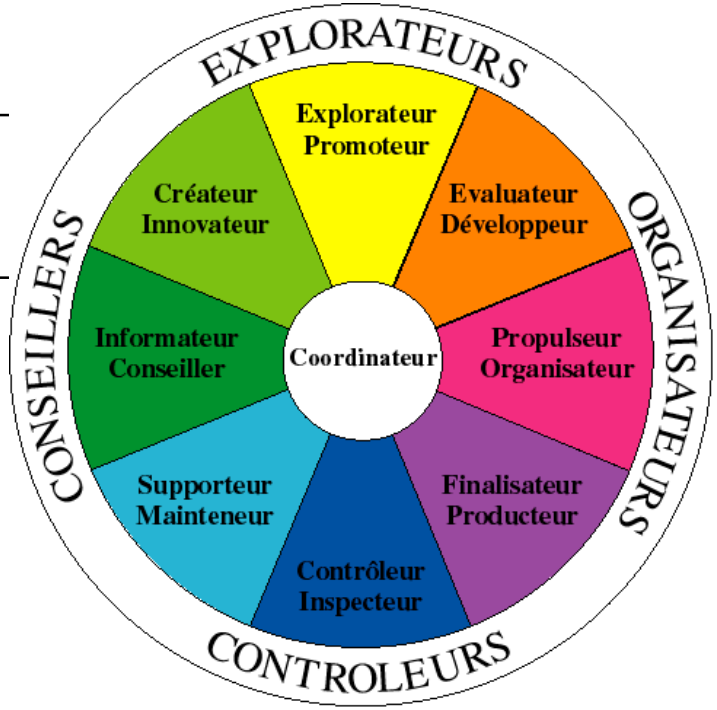


La roue de l'équipe gagnante



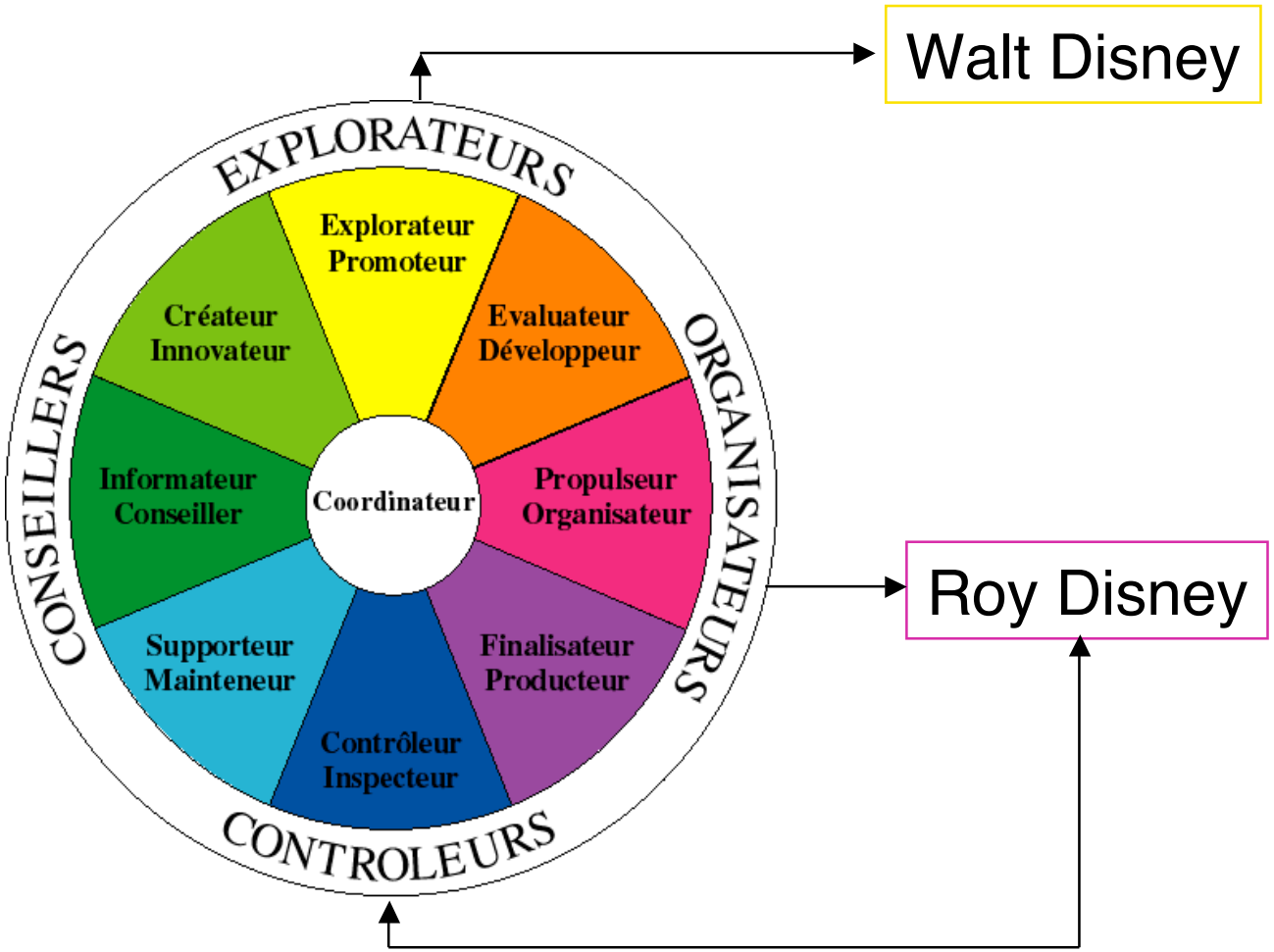
1. Vous pouvez opérer dans n'importe quel domaine de la roue !
2. Vous avez <u>une préférence</u> plus forte pour l'un d'entre-eux ! (zone de confort dans laquelle nous nous mettons automatiquement)
3. Le questionnaire nous permet de connaître nos « lieux de répétition », nos conduites préférencielles.
4. Un des objectifs: pouvoir jouer avec eux, nous développer, sortir du cadre
5. Le rôle de Coordinateur situé au centre de la roue relève de la responsabilité de tous les membres de l'équipe
6. Le questionnaire ne mesure pas
   - vos compétences
   - ou votre expérience

La roue de l'équipe gagnante



7. Lorsqu'il y a une bonne adéquation entre vos préférences et les exigences de votre emploi, vous allez très certainement :
   - apprécier votre travail
   - développer vos compétences
   - devenir performant

Exple : l'équipe Disney



Exple : l'équipe Disney

Roy Disney dixit:

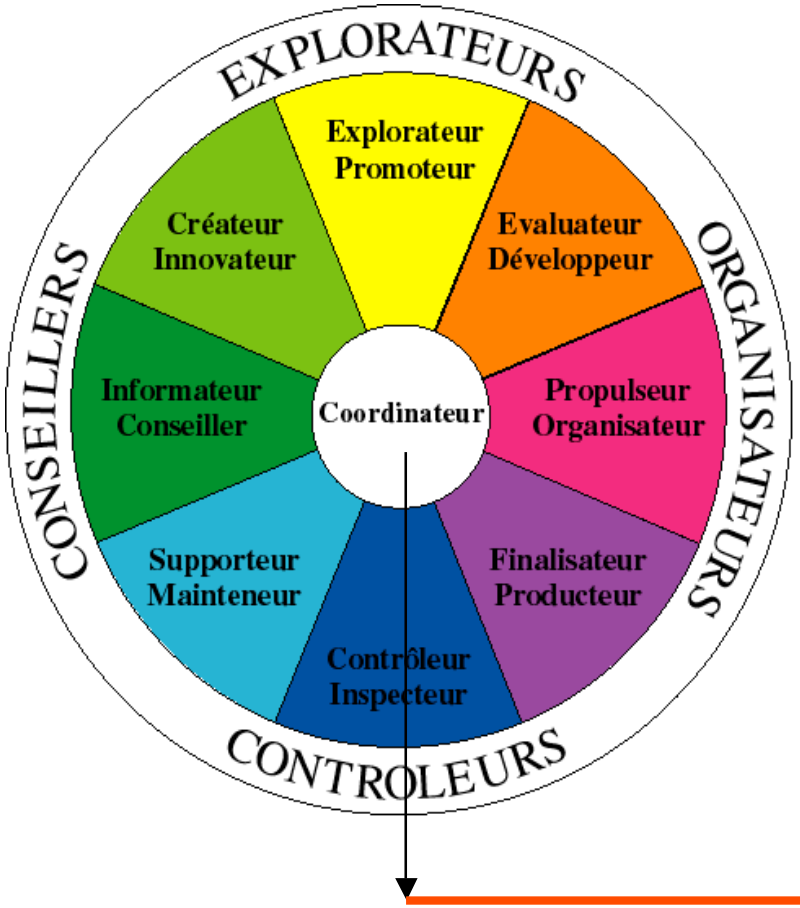
« Le succès n'est pas une chose facile. Avec son talent créatif, Walt suivait ses propres inclinations. Pour lui, le côté business était terriblement ennuyeux. Après Blanche Neige, il a voulu produire deux dessins animés par an, mais nous n'en avions pas les moyens. Les types créatifs sont tellement concentrés sur ce qu'ils font qu'ils n'aiment pas penser en fonction du marché. Il a fallu que Walt apprenne la leçon. Plus tard, il est devenu très conscient des données du marché. Il a dû apprendre. »

in Margerison-MacCann, TMS, 1990.

Exple : l'équipe Disney

Le succès de l'entreprise Disney résida en grande partie dans la **complémentarité** des deux fondateurs.

Et le Chef alors…?



Il devient
de plus en plus
coordinateur !

Qu'est-ce qu'un coordinateur ?

ome observatoire des médias et des entreprises
Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Les compétences du coordinateur

Ce que font les coordinateurs	Compétences correspondantes
1. Ils écoutent avant de décider	Ecouter activement
2. Ils informent régulièrement les membres de leur équipe	Communiquer
3. Ils sont disponibles et réagissent positivement aux problèmes personnels	Conseiller et résoudre les problèmes
4. Ils développent l'équilibre au sein de leur équipe	Développer l'équipe
5. Ils distribuent le travail en fonction des compétences et des préférences individuelles	Répartir le travail
6. Ils encouragent le respect, la compréhension et la confiance entre les membres de l'équipe	Créer la confiance
7. Ils délèguent le travail qu'il n'est pas essentiel pour eux d'effectuer personnellement	Déléguer
8. Ils montrent l'exemple et font accepter par l'équipe des normes élevées de qualité	Montrer l'exemple
9. Ils fixent des objectifs accessibles avec l'équipe tout en exerçant une constante pression sur elle pour améliorer la performance	Fixer les objectifs
10. Ils coordonnent et représentent les membres de l'équipe	Coordonner et représenter
11. Ils font participer les membres de l'équipe à la résolution des problèmes essentiels	Faire participer à la prise de décision

Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Etre chef aujourd'hui…

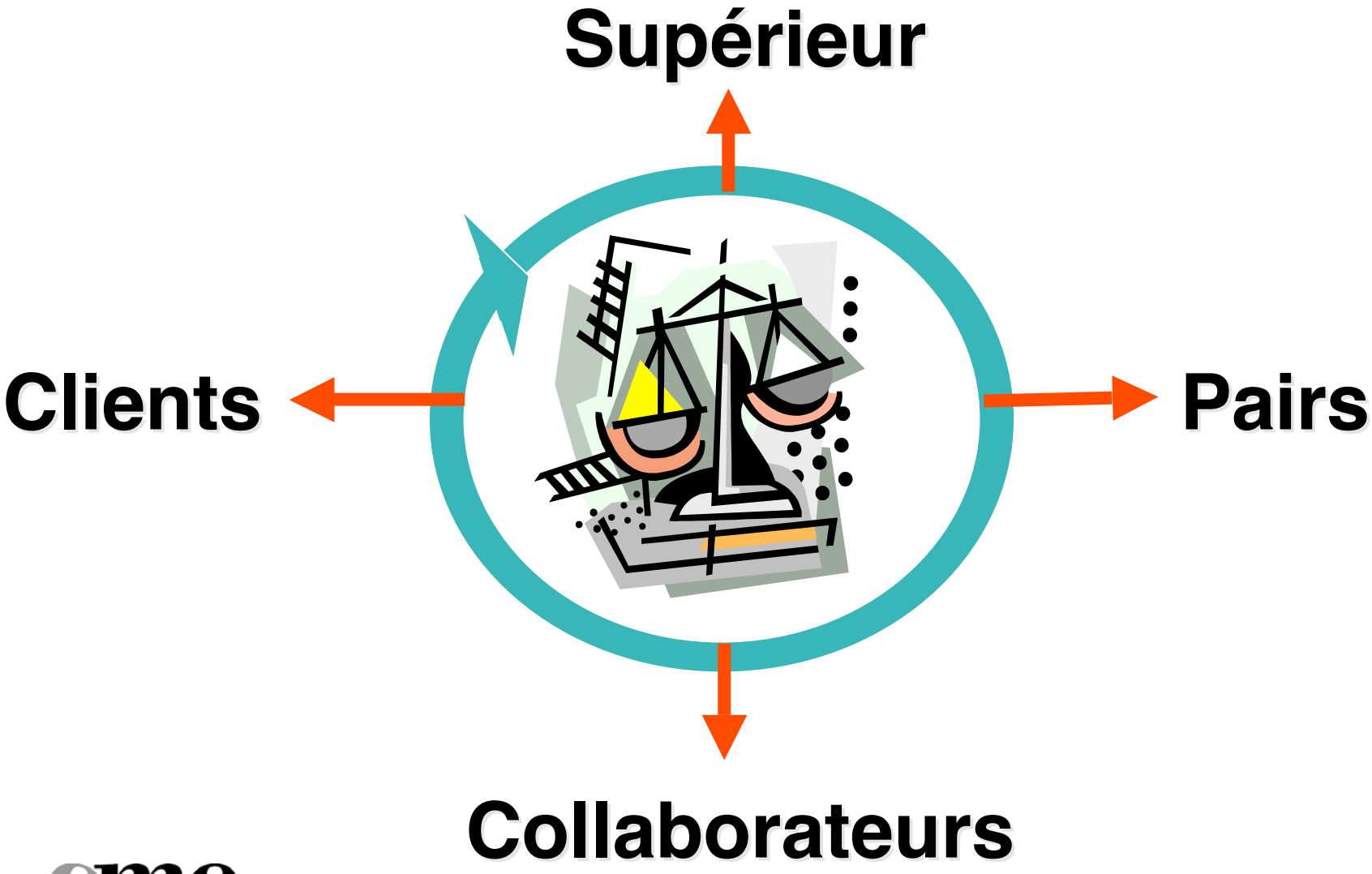
- le chef en 4 citations
- le quiz des compétences
- **la terreur du chef, le 360 degrés feed-back**
- le chef en 3 études scientifiques

Les compétences du coordinateur

Ce que font les coordinateurs	Compétences correspondantes
1. Ils écoutent avant de décider	Ecouter activement
2. Ils informent régulièrement les membres de leur équipe	Communiquer
3. Ils sont disponibles et réagissent positivement aux problèmes personnels	Conseiller et résoudre les problèmes
4. Ils développent l'équilibre au sein de leur équipe	Développer l'équipe
5. Ils distribuent le travail en fonction des compétences et des préférences individuelles	Répartir le travail
6. Ils encouragent le respect, la compréhension et la confiance entre les membres de l'équipe	Créer la confiance
7. Ils délèguent le travail qu'il n'est pas essentiel pour eux d'effectuer personnellement	Déléguer
8. Ils montrent l'exemple et font accepter par l'équipe des normes élevées de qualité	Montrer l'exemple
9. Ils fixent des objectifs accessibles avec l'équipe tout en exerçant une constante pression sur elle pour améliorer la performance	Fixer les objectifs
10. Ils coordonnent et représentent les membres de l'équipe	Coordonner et représenter
11. Ils font participer les membres de l'équipe à la résolution des problèmes essentiels	Faire participer à la prise de décision

Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Pourquoi « 360 degrés » ?



1er enseignement :
les priorités managériales…

Priorités selon le Chef	Priorités selon l'Equipe
1 Détermination des objectifs	1 Résolution de problèmes et Conseil
1' Répartition des tâches	2 Relation au sein de l'équipe
3 Résolution de problèmes et Conseil	3 Répartition des tâches
3' Normes de qualité	4 Normes de qualité
5 Développement de l'équipe	5. Prise de décisons participatives
5' Délégation	6 Communication
5'' Relation au sein de l'équipe	7 Développement de l'équipe
8 Communication	8 Management de coordination
8' Prise de décision participative	9 Détermination des objectifs
10. Management de coordination	10 Ecoute active
10' Ecoute active	11 Délégation

1er enseignement :
les accords naturels des priorités managériales

Priorités selon le Chef	Priorités selon l'Equipe
1 Détermination des objectifs	1 Résolution de problèmes et Conseil
1' Répartition des tâches	2 Relation au sein de l'équipe
3 Résolution de problèmes et Conseil	3 Répartition des tâches
3' Normes de qualité	4 Normes de qualité
5 Développement de l'équipe	5 Prise de décisons participatives
5' Délégation	6 Communication
5'' Relation au sein de l'équipe	7 Développement de l'équipe
8 Communication	8 Management de coordination
8' Prise de décision participative	9 Détermination des objectifs
10. Management de coordination	10 Ecoute active
10' Ecoute active	11 Délégation

1er enseignement :
les différentiels des priorités managériales

Priorités selon le Chef	Priorités selon l'Equipe
1 Détermination des objectifs	1 Résolution de problèmes et Conseil
1' Répartition des tâches	2 Relation au sein de l'équipe
3 Résolution de problèmes et Conseil	3 Répartition des tâches
3' Normes de qualité	4 Normes de qualité
5 Développement de l'équipe	5. Prise de décisons participatives
5' Délégation	6 Communication
5'' Relation au sein de l'équipe	7 Développement de l'équipe
8 Communication	8 Management de coordination
8' Prise de décision participative	9 Détermination des objectifs
10. Management de coordination	10 Ecoute active
10' Ecoute active	11 Délégation

1er enseignement :
les différentiels des priorités managériales

Priorités selon le Chef

1 Détermination des objectifs

1' Répartition des tâches

3 Résolution de problèmes et Conseil

3' Normes de qualité

5 Développement de l'équipe

5' Délégation

5'' Relation au sein de l'équipe

8 Communication

8' Prise de décision participative

10. Management de coordination

10' Ecoute active

Priorités selon l'Equipe

1 Résolution de problèmes et Conseil

2 Relation au sein de l'équipe

3 Répartition des tâches

4 Normes de qualité

5. Prise de décisons participatives

6 Communication

7 Développement de l'équipe

8 Management de coordination

9 Détermination des objectifs

10 Ecoute active

11 Délégation

1er enseignement :
les différentiels des priorités managériales

Priorités selon le Chef	Priorités selon l'Equipe
1 Détermination des objectifs	1 Résolution de problèmes et Conseil
1' Répartition des tâches	2 Relation au sein de l'équipe
3 Résolution de problèmes et Conseil	3 Répartition des tâches
3' Normes de qualité	4 Normes de qualité
5 Développement de l'équipe	5. Prise de décisons participatives
5' Délégation	6 Communication
5'' Relation au sein de l'équipe	7 Développement de l'équipe
8 Communication	8 Management de coordination
8' Prise de décision participative	9 Détermination des objectifs
10. Management de coordination	10 Ecoute active
10' Ecoute active	11 Délégation

1er enseignement, synthèse du Top 6
6 différentiels de perception

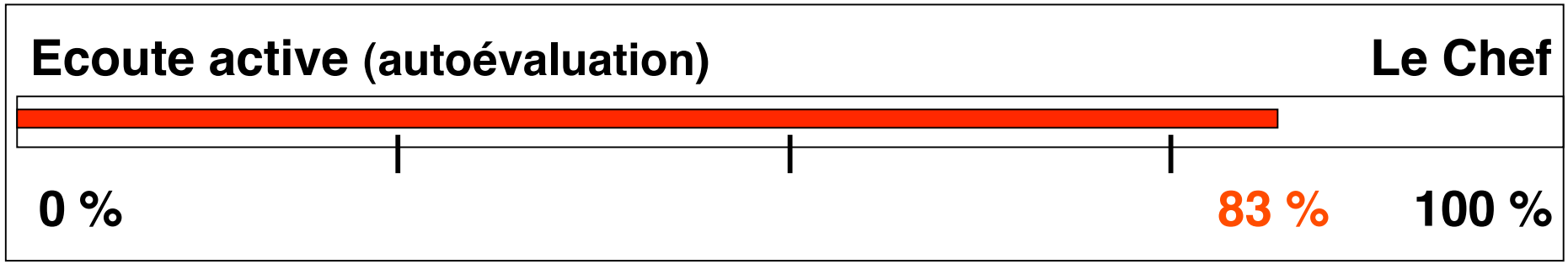
Priorités selon le Chef…

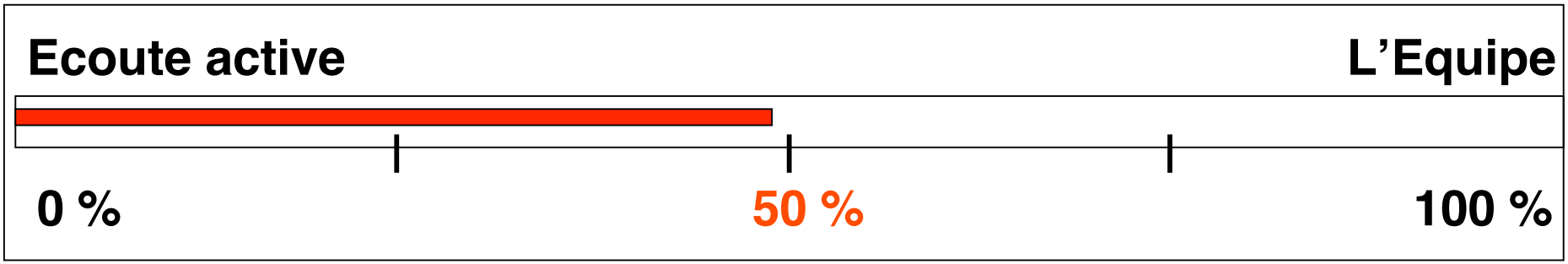
1. Détermination des objectifs
5. Développement de l'équipe
5. Relations au sein de l'équipe
5. Délégation
8. Communication
8. Prise de décisions participatives

Selon l'Equipe…

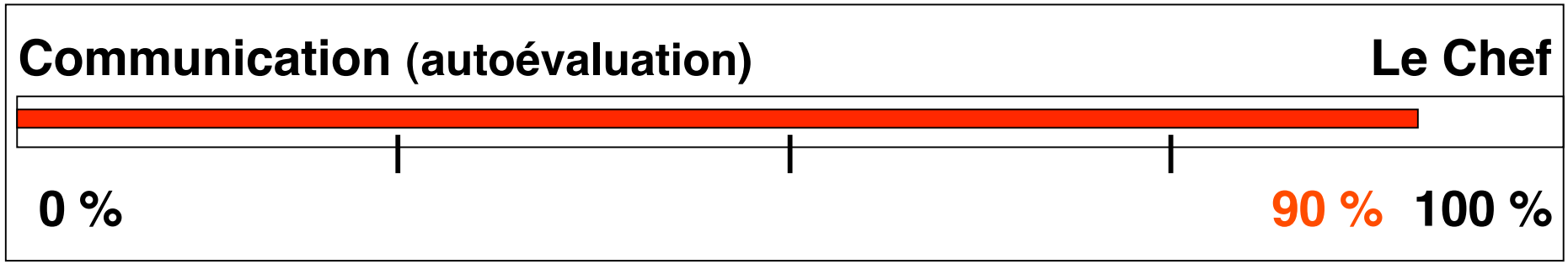
9. Détermination des objectifs
7. Développement de l'équipe
2. Relations au sein de l'équipe
11. Délégation
6. Communication
5. Prise de décisions participatives

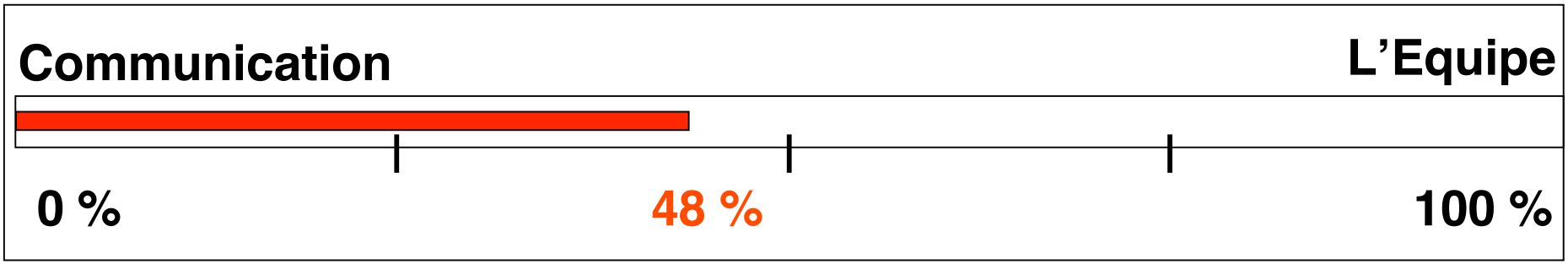
2ème enseignement :
les différentiels en % de satisfaction



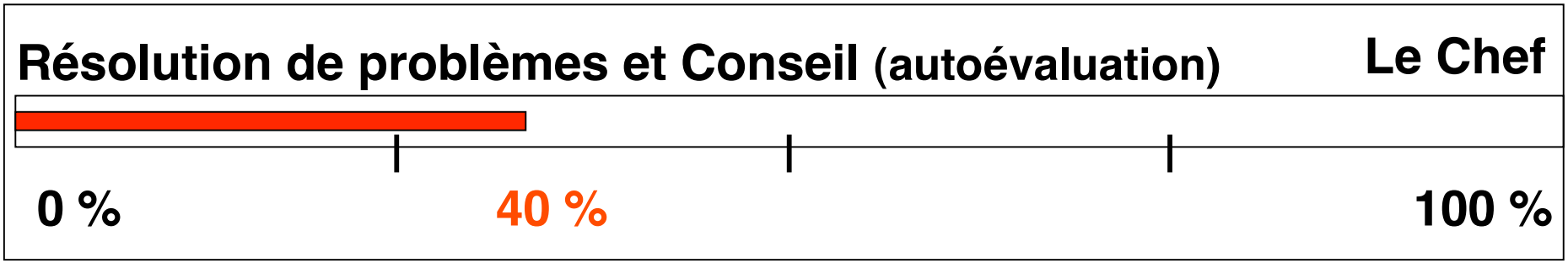


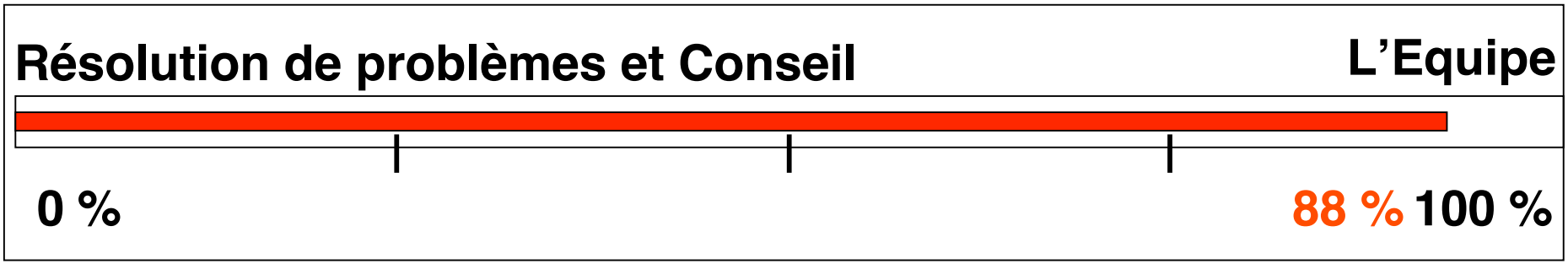
2ème enseignement :
les différentiels en % de satisfaction





2ème enseignement :
les différentiels en % de satisfaction

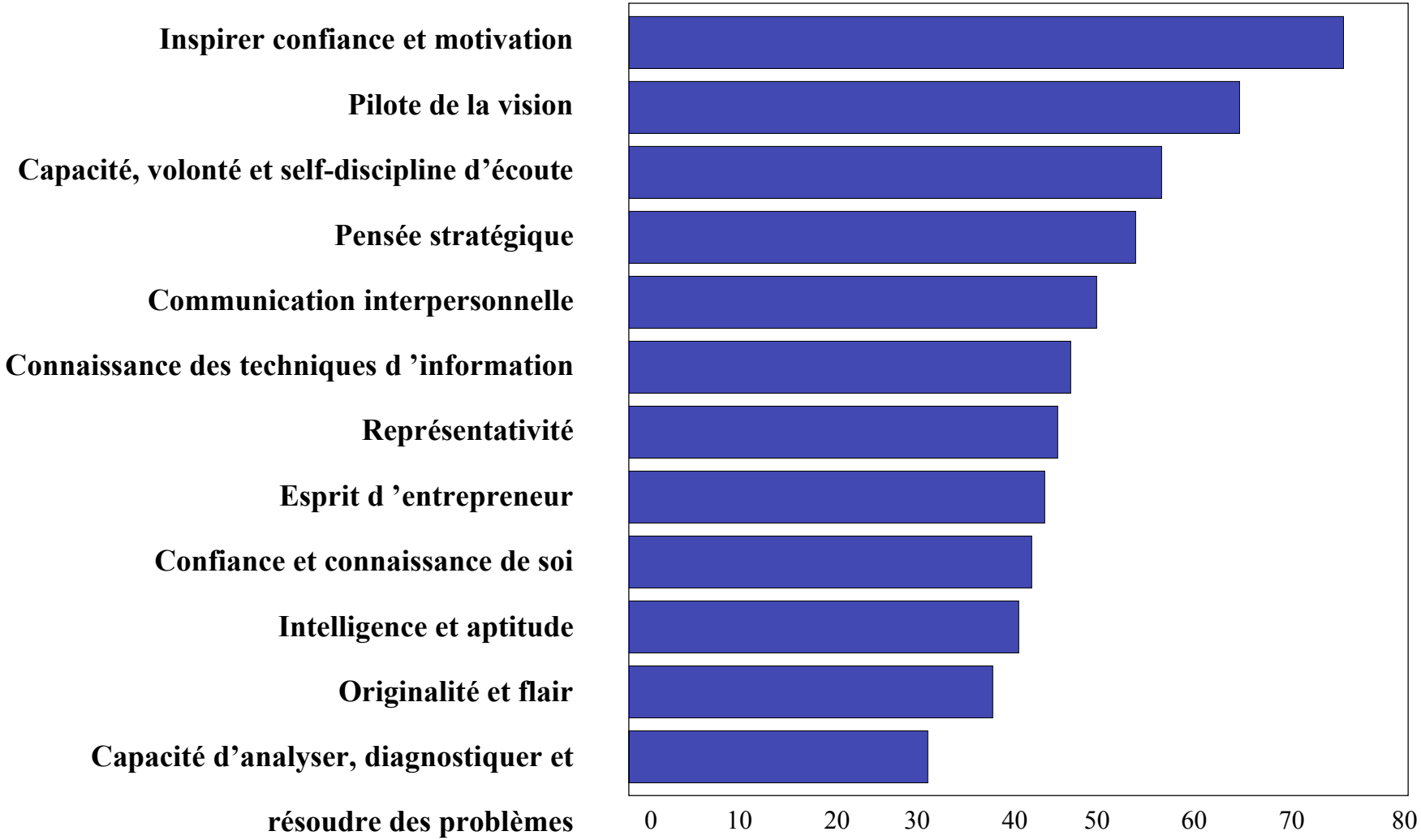




Etre chef aujourd'hui…

- le chef en 4 citations
- le quiz des compétences
- la terreur du chef, le 360 degrés feed-back
- **le chef en 3 études scientifiques**

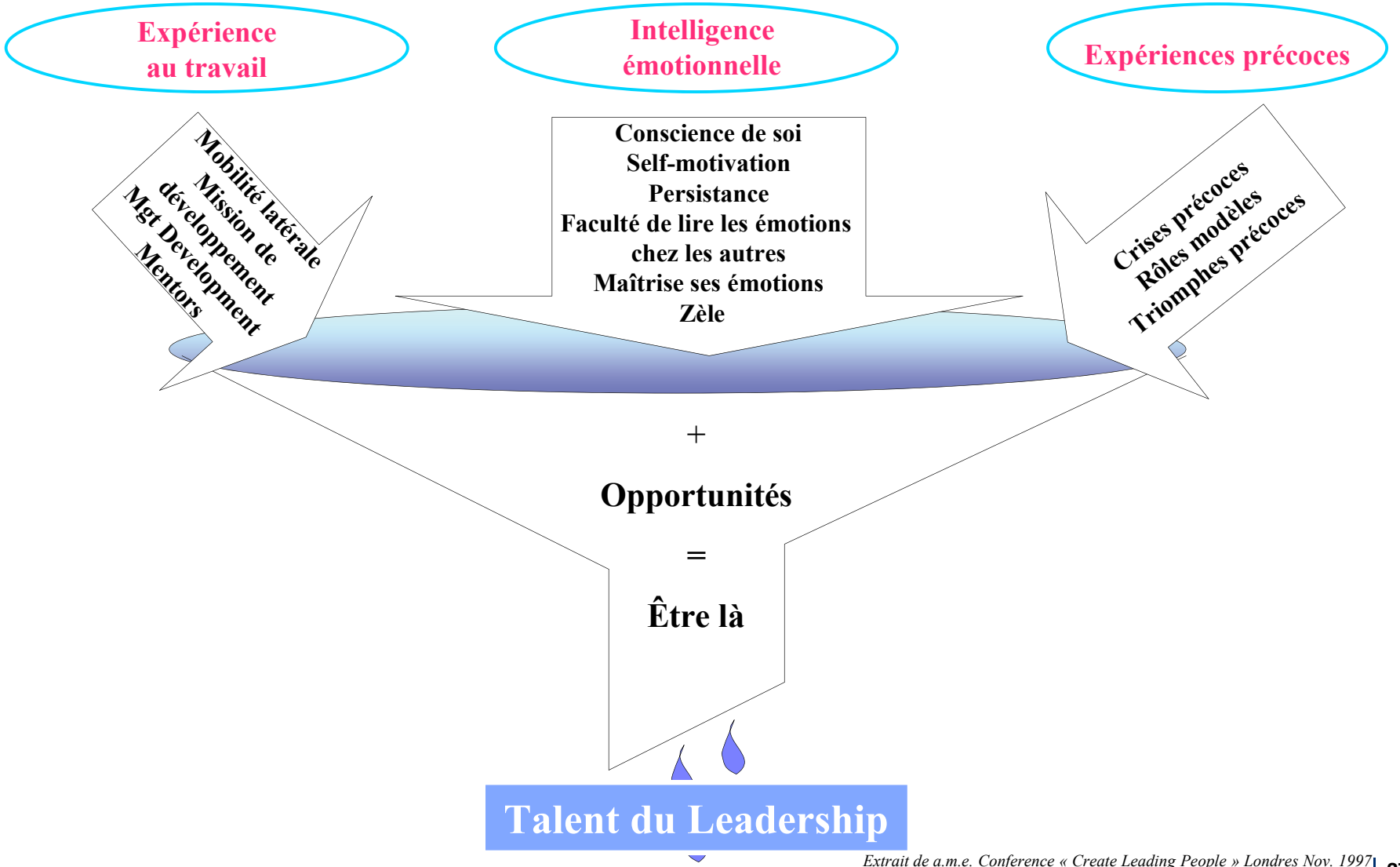
Compétences-clés du leadership



ome observatoire des médias et des entreprises
Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Extrait de a.m.e. Conference « Create Leading People » Londres Nov. 1997

Ce qui fait les leaders aujourd'hui



Extrait de a.m.e. Conference « Create Leading People » Londres Nov. 1997
Slide communiquée par M. Maxime Morand, DRH de la Banque LODH

ome observatoire des médias et des entreprises
Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Les 11 critères qui rendent les coll. heureux…

1. **Objectifs:** Est-ce que je sais ce qu'on attend de moi au travail?
2. **Logistique:** Est-ce que je dispose des équipements et du matériel nécessaires pour effectuer mon travail correctement?
3. **Compétence et liberté:** Au travail, ai-je chaque jour la possibilité de faire ce que je fais le mieux?
4. **Reconnaissance:** Durant les sept derniers jours, ai-je reçu des marques de reconnaissance ou des félicitations pour le travail et les progrès que j'accomplis?
5. **Soutien / coaching:** Est-ce que quelqu'un, à mon travail, soutient mes progrès?
6. **Relation:** Est-ce que mes supérieurs ou quelqu'un à mon travail semblent se soucier de moi en tant que personne?
7. **Opinion:** Est-ce que mon opinion semble avoir de l'importance?
8. **Sens:** Est-ce que ma mission ou la finalité poursuivie par mon entreprise me donne le sentiment que mon travail est important?
9. **Implication de l'équipe:** Est-ce que mes collègues sont impliqués dans la volonté de faire du bon travail?
10. **Connivence / amitié :** Est-ce que j'ai un véritable ami à mon travail?
11. **Développement:** Au cours de l'année qui vient de s'écouler, ai-je eu l'opportunité d'apprendre et de progresser?

Source: Marcus Buckingham et son équipe / http://lamotivation.free.fr/index.htm

Pour conclure…

Contact

Stéphane Haefliger (1965)

Votre contact OME 021 617 31 55 - 079 742 67 81 - stepcom@bluewin.ch

Stéphane Haefliger
1965
valaisan
marié
un enfant
[Vincent]

Sociologue Consultant

Formations diplômantes

Licence en Science politique,	Lausanne
Maîtrise en Science politique,	Genève
Maîtrise en Science sociale,	Genève
DEA Psychosocio. organisations,	Jussieu Paris VII
DESS Conseil/Management	Lausanne-Neuchâtel
Att DEA Communication politique,	Sorbonne Paris I
Psychologie du management,	EPF Lausanne
Accréditation LIFO-TMS-Leonardo,	*Psychométrie RH*
Doctorat *(en voie d'achèvement)*	Paris/Bordeaux

Publications

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- *management et organisation*
- *ressources humaines*
- *et communication*

Post-Formations 1993-2005

- *200 jours en communication*
- *100 jours en management*

Adjoint DRH BCVd

Nouveaux points de vente bancaire

Recrutement, formation, accompagnement et « coaching »

Conseiller personnel Conseillère d'Etat DEC-Vd

Communication, rédaction de discours, contacts presse

Aide à la décision

Co-animation du DEC

Sous Directeur KPMG

Responsable Conseil Ressources Humaines et Organisation Suisse romande

DRH CBES

Responsable du département RH; pilotage de toutes les politiques (RH, Formation, Rémun, Mobilité)

Chargé de cours HEC/MBA et SAWI

GRH, Communication, Change management et Indoor Sociologie (SAWI) Knowledge management (HEG)

Un projet ? Une idée ? Un doute ?
Contactez-nous !

Nous sommes à votre disposition !

Stéphane Haefliger
Sociologue Consultant
021 617 31 55
079 742 67 81
stepcom@bluewin.ch