

CULTURE D'ENTREPRISES¹

La notion de culture d'entreprise fait référence ici au type de relations qui s'établissent dans l'organisation, le mode de prise de décision, la structure hiérarchique, ...




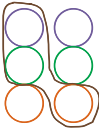
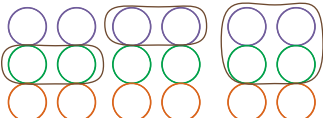
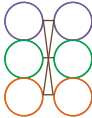
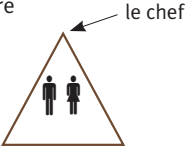
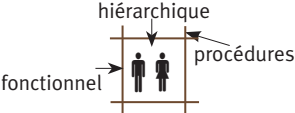

Trois types de culture

- ▶ Taylorienne
- ▶ Matricielle
- ▶ Polycellulaire ou résiliaire

Une organisation comporte ces 3 composantes en même temps et à des degrés variables, ce qui entraîne des ambiguïtés et des paradoxes. Si le responsable ne comprend pas ces contradictions, il se retrouve dans la confusion ajoutée à la frustration. Si l'organisation s'enferme dans l'un de ses pôles, elle peut en mourir.



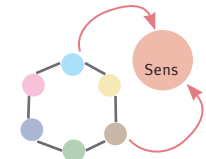
Si les 3 niveaux sont superposés, cela crée de la complexité et du paradoxe.

Le manager doit gérer la tension entre les 3.

Culture	Taylorienne	Matricielle	Polycellulaire ou résiliaire
Type d'entreprise	Pyramidale 	Matricielle 	En réseau 
Définition	arbitraire d'un chef	procédures et normalisation	esprit entrepreneurial et régulations interpersonnelles
Type de décision	symbiotique 	partiel ou de compromis 	partagé 
Inconvénients	peu d'échanges pas de concertation pas de créativité infantilisation dépendance	partiel et de ce fait, fragile ambivalence et contradiction déshumanisation possible	temps de concertation coûteux
Avantages	décisions rapides	gain de temps possible d'accepter les différences	décision longue, mise en œuvre rapide valorisant partage de vision
Style de direction	hiérarchique	variable	interactif
Mode de régulation dépend :	de la relation hiérarchique unique et arbitraire 	de l'ambiguïté entre 2 lignes hiérarchiques et la conformité aux procédures. 	de la multiplicité des relations interpersonnelles 
Risque d'enfermement	manque d'autonomie des personnes	inadéquation progressive des procédures et manque de responsabilité des personnes	danger de désorganisation et de désordre généralisé

1. Vincent Lenhardt - Responsables porteurs de sens

STADES DE DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPES¹

Stades	Stade 1	Stade 2	Stade 3
Nom	Collection d'individus 	Groupe solidaire 	Équipe performante 
Stades	Top down Top down Bottom up	Transverse Équilibre	Circulation Centré sur la vision
Caractéristiques	Chacun vient d'horizon différents, tous ne se connaissent pas, chacun est centré sur lui. Les personnes sont souvent expertes dans leur domaine.	Les personnes se parlent	
Développement centré sur	L'acquisition de compétences Expertise Quoi et comment faire	L'écoute réciproque Processus Comment faire faire	L'intégration en chaque individu Sens et stratégie Pourquoi - pour quoi faire et faire faire ?
Frontières	Elles ne sont pas délimitées : qui est dedans et qui est dehors pas visible.	Délimitées, savoir qui est dedans et qui est dehors.	
Leader	Donneur d'ordre	Responsable ressource	Responsable porteur de sens
Management	Coercitif, hiérarchique, compromis	Complémentarité	Écologie, sens, centré sur les finalités
Régulation	- En direct avec le chef - Fermeture - Cloisonnement, bouc émissaire - Considérée comme chronophage	- 2/2 - Métacommunication - Altérité - Recherche de solutions (pas recherche de coupables)	- Permanente et fluide - 2/2 et par équipe complète - Capacité d'accueillir ses fragilités.
Fonctionnement	Pyramide One to one : relation alternativement avec l'un ou l'autre. Le leader doit être partout -----> épuisement.	Matrice Le leader évolue avec le groupe. Centré sur les relations et sur le processus « nous allons travailler ensemble ».	Réseaux Recherche de cohérence et d'alignement. Le leader est centré sur là où le groupe va. Son travail est de rappeler le sens. Leader-ship
Valeur	Technique Obéissance	Relations Complémentarité	Cohérence - finalité, sens interdépendance
Logique	Linéaire Logique du « ou »	Circulaire Dialogique du « et »	Réursive, holomorphique Téléologique du « car »
Insistance sur	Contenu	Processus	Sens
Niveau de performance	Faible niveau de performance collective Logique d'excellence de l'individu	Chacun travaille avec chacun. Génère de l'autonomie	Haut niveau de performance collective Logique d'appartenance multiple
Identification de la personne	À elle-même	Au groupe	À l'organisation, son écologie et au partenariat.
Autonomie	Dépendance et obéissance.	Co-responsabilité	Interdépendance
Recrutement	Réalisé par le responsable Choix du meilleur pro en interne ou externe	Réalisé par un processus préparé, réalisé et suivi par l'équipe. Intégration de paramètres techniques, relationnels et complémentaires	Veille à ce que la personne soit porteuse de la vision de l'entreprise
Management de projet	Le manager choisit les participants Donne les procédures, les moyens et le calendrier. Nomme un responsable	Le manager = ressource Invite à élaborer les procédures Accompagne et directif sur le processus et non le contenu	Le manager attentif à la cohérence et à la contribution du projet / à la vision de l'entreprise
Commentaires	80% des situations en entreprise. Approche nécessaire dans situation d'urgence ou de crise.	Le danger est de rester sur ses propres positions même si on prétend accepter celles des autres.	Seule solution durable. Cela n'abolit pas les ordres inférieurs mais l'ordre du niveau supérieur vient accomplir la vocation d'ordres inférieurs.

1. Vincent Lenhardt - Responsables porteurs de sens

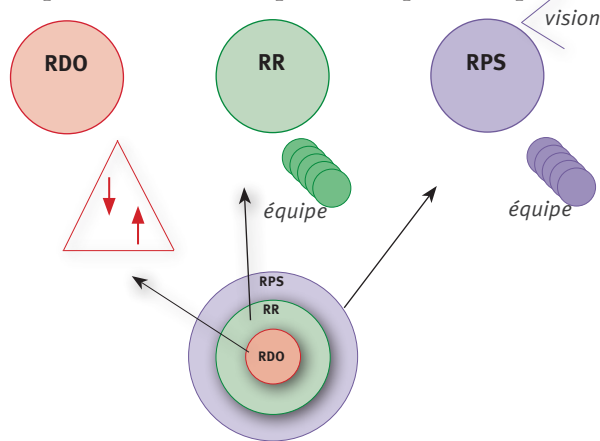
IDENTITÉS MANAGÉRIALES¹

3 niveaux d'identité

Selon Vincent Lenhardt

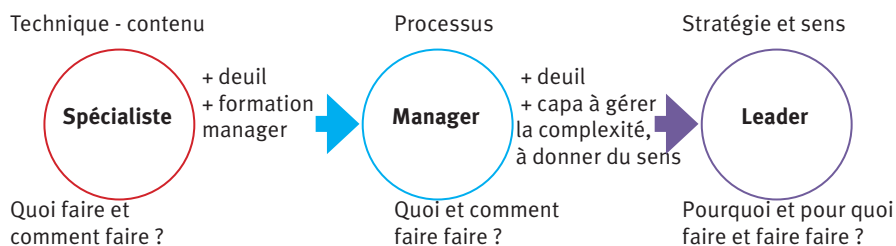
- ▶ Responsable donneur d'ordre (RDO) Centré sur le technique. Manage de manière directive.
- ▶ Responsable ressource (RR) Centré sur l'équipe. Prend en compte l'autre, attentif à la communication.
- ▶ Responsable porteur de sens (RPS) Centré sur le technique, l'équipe et la vision. Il intègre les 3 niveaux d'identité.

Le responsable a la tâche d'intégrer ces trois niveaux d'identité en restant à la fois responsable donneur d'ordre et s'accomplissant en responsable ressource puis en responsable porteur de sens.



	RDO	RR	RPS
Intentionnalité	Contrôler - asservir	Relier - tribu	Servir
Rôle	Dirigeant hiérarchique Décideur et contrôleur	Responsabilisation de ses collaborateurs Entraîneur, facilitateur, protecteur, permissif	Centré sur la vision et les enjeux Incarné le sens et montre les étoiles à son équipe Développeur de talents
Anime	Une collection d'individus	Un groupe solidaire	Une équipe performante
Vecteur de performance	Expertise technique	Écoute réciproque	Intégration des enjeux par chacun
Mode d'interaction Communication	Linéaire de A vers B Communication	Circulaire de A vers B et B vers A Métacommunication	Systémique - récursive A partie de B et réciproq. Surcommunication
Mode de prise de décision	Je décide, vous faites	Je vous consulte, je décide, vous faites + nous décidons, nous faisons	Vous décidez, vous reportez
Est attentif au	Contenu	Processus + contenu	Sens
Logique	Obéissance	Complémentarité	Finalités de sens
Pensée	Mécanique	Systémique	Holomorphique
Risque	S'enfermer dans son rôle d'expert ou de hiérarchique Créer de la dépendance ou de la contre-dépendance	Centrage sur les personnes plus que sur la tâche	

- ▶ Le spécialiste est une référence, fait autorité car il est reconnu pour ses compétences. Il peut devenir manager et ne pas en avoir les compétences.
- ▶ Le hiérarque ou manager : il a des diplômes et il peut lui manquer une connaissance du terrain
- ▶ Le leader : il est à la fois spécialiste, manager et assure la cohérence.

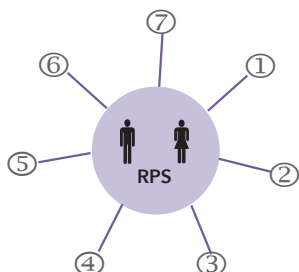


Chaque responsable a ces 3 dimensions en lui de manière plus ou moins prépondérante ou développée.

MANAGEMENT ET CHAOS

Le responsable doit apprendre à être à l'aise avec l'incertitude, l'imperfection, l'ambiguïté, l'ambivalence, le paradoxe, la frustration et la capacité de changement qui sont les éléments constitutifs et incontournables du management du chaos. Le responsable ne peut assumer le chaos qu'en le recadrant dans le sens : le pourquoi.

Carte du chaos identitaire



① **Incertitude** : l'acceptation de l'incertitude et d'une certaine imperfection sont des portes d'entrée dans le management du chaos

② **Imperfection**, peur et culpabilité : ce sont des sentiments qu'on est obligé de rencontrer dans le management du chaos puisque rien ne se passe comme prévu. Soit on adopte une attitude défensive (parapluie), soit on se donne le droit à l'erreur (essai et ajustements).

③ **Ambiguïté** : le responsable est condamné à gérer l'ambiguïté entre contenu et processus, court-terme et long-terme, social et économique,...

④ **Ambivalence** : c'est la contradiction que tout responsable doit résoudre de vouloir une chose *et* son contraire (décider seul *et* en concertation, par exemple).

⑤ **Paradoxe** : plus un responsable veut aller dans une direction, plus il a intérêt à exprimer sa volonté avec prudence pour ne pas provoquer une situation de rejet de la part de ses collaborateurs.

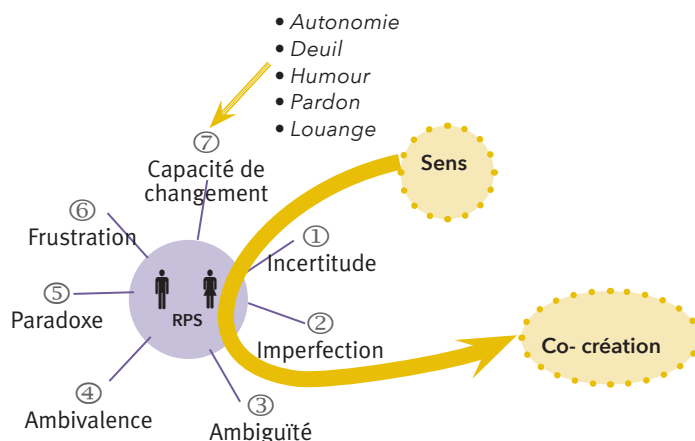
⑥ **Frustration** : le responsable doit démontrer sa réelle capacité à assumer les frustrations que vont générer les écarts constants entre les situations réelles et les situations souhaitées.

⑦ **Capacité de changement** : il s'agit des qualités du responsable d'autonomie, de capacité à faire des deuils, le sens de l'humour, la méta-communication, attitude de pardon vis-à-vis de lui-même et des autres.

Être OK dans le Chaos management

L'incertitude conditionne, pour le manager, sa façon de gérer son rapport à la perfection. La peur et la culpabilité sont présents. Il s'agit de sortir de la défensive et l'auto-justification et de se donner un droit à l'erreur par "essais-ajustements". L'acceptation de l'incertitude et de l'imperfection permet de manager dans le chaos. De plus, le manager doit être à l'aise avec l'ambiguïté, l'ambivalence, le paradoxe, la frustration et la capacité de changement.

Le responsable ne peut assumer le chaos qu'en le recadrant dans le sens, dont il devient porteur par sa vision. Mettre du sens et de la co-création.



TYPES DE LEADER

Selon la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB)

Le leader-ship est une fonction. Le leader est la personne qui assume la fonction.

La qualité du leader-ship se mesure au degré d'alliance entre ces 3 formes de leader.

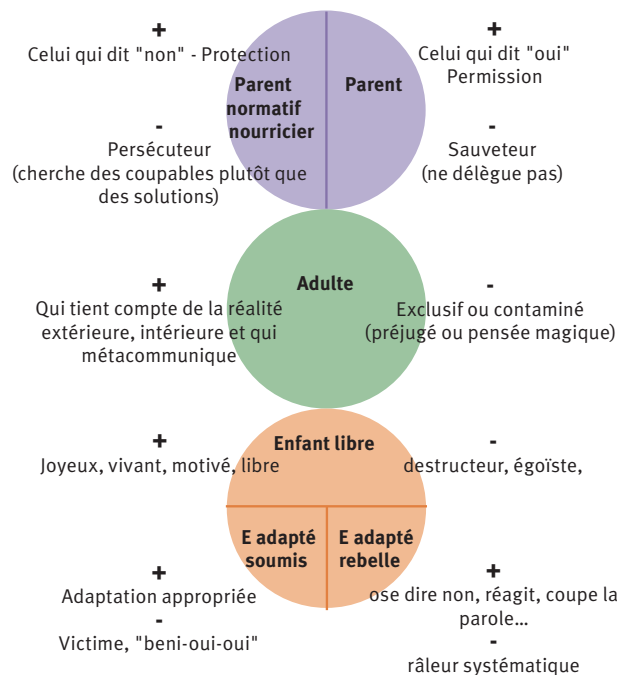
- 1) Leader responsable : nommé par la structure.
- 2) Leader effectif : a les connaissances techniques du métier (compétences opérationnelles)
- 3) Leader psychologique : n'est pas nommé, c'est la personne que l'on va voir quand il y a un problème. S'il n'y a pas de leader psychologique, se pose la question de la place des personnes (celles-ci ayant besoin de faire leur place dans le groupe en fonction du regard du leader).

Ils peuvent être incarnés par la même personne (lorsque c'est le cas, l'organisation est plus efficiente).

S'ajoutent

- ▶ Le leader évènement : c'est le premier leader, le fondateur, qui est mort (passé à la postérité) et qui est «délié».
- ▶ Le leader primal : c'est le dernier leader en date, mais il est toujours en vie. C'est celui qui a apporté les dernières modifications les plus importantes. Il peut y avoir plusieurs leader primal. Il a un rôle de référence. Il peut être bloquant pour le changement.
- ▶ Le leader personnel : tous les membres peuvent avoir une posture de leader. La question est celle du titre de la personne et de l'adéquation avec sa fonction (exemple du directeur adjoint qui souvent n'a pas de fonction).

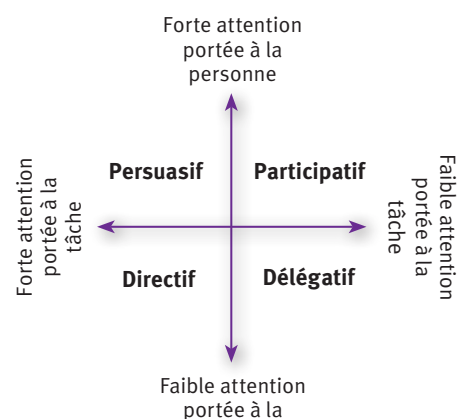
États du moi du responsable



Modes de management

Selon Dominique Genelot «Manager dans la complexité»

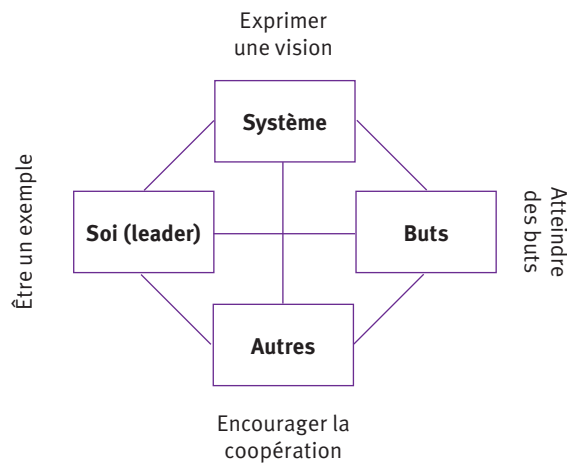
- ▶ **Directif** : adapté pour une situation où les personnes qui reçoivent les directions ne sont pas compétentes sur le sujet ou ne sont pas motivées.
- ▶ **Persuasif-explicatif** : adapté si les personnes manquent de compétences mais sont motivées.
- ▶ **Délegatif** : adapté si les personnes ont une compétence et sont motivées.
- ▶ **Participatif** : adapté si les personnes sont compétentes, motivées et qu'il y a ouverture pour enrichir la proposition, le contenu, la méthode...



Leader conscient

Selon Robert Dilts (PNL)

Le leader conscient est celui qui a une vision, qui inspire et motive ses équipes par une collaboration créative, une intelligence collective, avec authenticité.



Alignement

L'alignement est une propriété clé de la planification, la résolution de problèmes et du leader-ship. Dans un système efficace, les actions et les résultats des individus dans leur micro environnement sont congruents avec leurs stratégies et objectifs. Ces buts, en retour, sont congruents avec la culture du système et la mission du macro environnement.

