

# Le devenir du travail du cadre

## Dix éléments pour un travail plus efficace du cadre

**1 — Partager l'information :** l'information est très souvent verbale d'où hésitation à la faire circuler, il faut donc être "à portée de voix". Mais les subordonnés ont besoin de l'information pour leur travail et de plus ils se tournent vers le cadre pour avoir des directives, des plans.

La seule solution : passage à l'écrit, création d'une banque de données ( deux risques : perte de confidentialité, et perte de pouvoir)

**2 — La superficialité consciente :** la superficialité est le plus important des risques professionnels du cadre. Le cadre doit faire face de façon consciente à ces pressions : fragmentation, brièveté...

**Trois manières :**

a — Le cadre n'a pas le temps donc il doit déléguer : question de peu d'importance, subordonné bien équipé, l'information peut être diffusé.

b — Le cadre doit s'occuper de certaines questions mais de façon marginale, il n'a donc besoin que d'une compréhension superficielle de la situation.

c — Les questions complexes doivent être traitées par intermittence, au cours d'une longue période.

:

## **3 — Partager le travail si l'information peut être partagée**

Création de groupe de direction, d'équipe de pilotage, dans lequel deux ou trois cadres se partagent un poste d'encadrement unique .

Inconvénient principal : le temps pour simplement transmettre les informations qui doivent être partagées.

Autre inconvénient : il faut que tous les rôles soient assumés, complémentaires et compatibles.

## **4 — Tirer le meilleur parti des obligations**

**Le cadre qui ne réussit pas à tendance à faire porter à ses obligations la responsabilité de son échec.**

En fait chaque obligation peut être l'occasion d'une opportunité, comme dans chacune de ses activités le cadre à l'occasion d'obtenir des informations.

D'autre part c'est souvent lui qui est à l'origine de ces obligations, il adhère à des regroupements et des institutions qui ensuite lui demandent sa participation.

## **5 — Se libérer des obligations**

Le cadre n'a pas naturellement de "temps libre" pour en dégager il doit faire des efforts, il doit en programmer dans son emploi du temps. Le cadre n'est pas un planificateur, son milieu est un milieu de stimulus-réponse, il doit inscrire dans son emploi du temps les activités qu'il veut faire.

## **6 — Mettre l'accent sur le rôle correspondant à la situation**

Le poste et l'environnement peuvent suggérer certains besoins évidents, mais le choix des rôles sur lesquels mettre l'accent doit aussi refléter la situation courante

## **7 — Voir une image d'ensemble par ses détails**

Le cadre travaille sur les pièces d'un puzzle mais il ne doit jamais oublier la figure générale. Un cadre efficace doit donc établir des canaux qui lui amèneront l'information sous forme brute, mais la recherche de ces détails "tangibles" peut faire perdre la perspective.

## **8 — Reconnaître sa propre influence sur l'organisation**

Ce qui est trivial pour le cadre peut être déterminant pour tout son entourage. Par la simple programmation de son temps le cadre détermine la façon dont on va travailler autour de lui, s'il favorise une fonction tout le monde ira dans ce sens. Les cadres doivent établir leur emploi du temps de façon consciente comme si ce faisant, ils établissaient les priorités de leur organisation, car c'est en fait ce qu'ils font.

## **9 — Faire face à une coalition toujours plus nombreuse**

Le cadre est souvent comparé à un jongleur qui jongle avec les balles "sources d'influence"(évolution des moeurs, montée des modèles démocratiques

## **10 — Utiliser le spécialiste des sciences de gestion**

Mais il faut apprendre à travailler ensemble, c'est dans le domaine de l'élaboration de la stratégie que les contacts peuvent être les plus fructueux

## **Le développement des aptitudes**

- 1 — Aptitude aux relations avec les pairs
- 2 — Aptitude au leadership
- 3 — Aptitude à la résolution des conflits
- 4 — Aptitude au traitement de l'information
- 5 — Aptitude à la prise de décision sans ambiguïté

- 6 — Aptitude à la répartition des ressources
- 7 — Aptitude entrepreneuriale
- 8 — Aptitude à l'introspection

**"L'incompétence est la forme la plus simple d'excès de pouvoir"**

## **Douze modèles intégrateurs**

**ALINSKY :**

**Les six qualités de l'organisateur**, puisque les organisations sont en grande partie créées par l'organisateur, il faut chercher ce qui fait naître un organisateur.

- A — la curiosité
- B — l'irrévérence
- C — l'imagination
- D — le sens de l'humour
- E — pressentiment d'un monde meilleur
- F — une personnalité organisée

**"Si vous voulez commander, commencez par vous commander vous mêmes...A côté des efforts pour devenir capable d'organiser votre journée de travail, tout ce que vous apprendrez jamais sur le management ne sera qu'un jeu d'enfant"** Osborn (1975)

— **A.S.P.A** : onze principes d'éthique, très liés au management public.

- 1 — relations aux lois
- 2 — responsabilité et imputabilité
- 3 — engagement
- 4 — vivacité à réagir
- 5 — connaissances et habiletés
- 6 — développement professionnel et réalisation de son potentiel
- 7 — équilibrer son rôle de citoyen lucide
- 8 — conflit d'intérêt
- 9 — dénonciation légitime
- 10 — information du public et confidentialité
- 11 — éthique professionnelle

## **BENNIS**

Les quatre cibles des leaders : il exprime toute la différence entre le politique (le leader ) et l'administratif (le manager ) "Les managers gèrent l'efficience. Les leaders font l'efficacité"

### **Les leaders gèrent quatre réalités :**

- L'attention
- Le sens (la signification )
- La confiance
- Soi-même

## **BOYATZIS**

### **6 regroupements de 21 compétences**

- 1 — Entrepreneur** : efficience et efficacité, proactivité, utilisation de modèles, orienté vers le statut
- 2 — Leader** : confiance en soi, communication orale, pensée logique, capacité à conceptualiser
- 3 — Gestion des R.H** : utilisation sociale du pouvoir, attitude positive, gestion des processus de groupe, perception exacte de soi
- 4 — Direction des subordonnés** : développer, aider, supporter les autres, autorité se faire obéir, spontanéité
- 5 — Les autres compétences** : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité de s'adapter, implication dans relations amicales
- 6 — Deux compétences particulières** : mémoire, expertise.

## **DRUCKER :**

### **Les 5 pratiques**

- 1 — les cadres efficaces gèrent leur temps
- 2 — les cadres efficaces sont centrés sur le résultat
- 3 — les cadres efficaces construisent sur du solide
- 4 — les cadres efficaces appliquent leurs efforts à quelques domaines d'importance majeure, là où la qualité de l'action donne des résultats exceptionnels
- 5 — Les cadres efficaces prennent des décisions efficaces basées sur la stratégie et non sur la tactique

**"Les plus opaques des hommes ne sont pas sans lueurs...Notre grande erreur est d'essayer d'obtenir de chacun en particulier les vertus qu'il n'a pas, et de négliger de cultiver celles qu'il possède" Yourcenar (1971**

## **ECI de SMA (Inc):**

### **6 zones**

- 1 - Zone cognitive : aisance à apprendre, esprit analytique, sens de l'organisation, aisance à vulgariser, jugement
- 2 - Zone conative : initiative, audace, autonomie, leadership
- 3 - Zone interpersonnelle (émetteur, impact personnel, énergie, facilité d'expression orale, pouvoir de persuasion)
- 4 - Zone interpersonnelle (récepteur; sensibilité, capacité d'écoute, souplesse, adaptation)
- 5 - Zone motivationnelle : motivation au travail, persévérance, ambition
- 6 - Zone éthique : honnêteté, souci d'excellence, souci des contrôles, flair politique

## **KATZ :**

### **Trois grandes compétences**

- La compétence technique
- La compétence humaine
- La compétence conceptuelle

## **MINTZBERG :**

### **Les huit aptitudes**

- Relations avec les pairs
- Leader
- Conflits
- Prise de décision
- Information
- Répartition ressources
- Entrepreneur
- Introspection

## **PEDLER, BURGOYNE, BOYDELL 1978**

### **Les 11 qualités.**

- 1 — Connaissance de l'organisation
- 2 — Connaissances professionnelles
- 3 — Sensibilité continue aux événements
- 4 — Habilités d'analyse, de solution, de jugement, de prise de décision
- 5 — Capacités dans les relations interpersonnelles
- 6 — Equilibre émotif
- 7 — Tendance à réagir aux événements en fonction de buts définis
- 8 — Créativité
- 9 — Agilité mentale

10 — Habiletés à apprendre

11 — Connaissance de soi

**SAHUC :**

**Les 12 contre-indicateurs (1985)**

1 — Insécurité personnelle

2 — Inhibitions

3 — Intolérance à la frustration

4 — Fatigabilité

5 — Ethique opportuniste

6 — Intolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude

7 — Incapacité à faire face à l'imprévu

8 — Tendance à renoncer

9 — N'inspire pas confiance

10 — Attitude négative vis-à-vis d'autrui

11 — Rigidité

12 — Dépendance

**WHETTEN ET CAMERON (1984) :**

**Les neuf habiletés**

1 — Développer sa connaissance de soi

2 — Gérer son stress personnel

3 — Résoudre les problèmes avec créativité

4 — Etablir des communications facilitantes

5 — Acquérir pouvoir et influence

6 — Améliorer la performance des employés en les motivant

7 — Déléguer et prendre des décisions

8 — Gérer les conflits

9 — Conduire efficacement des réunions

**" J'ai vite appris qu'il n'existe pas de personnalité efficace. les cadres efficaces que j'ai connus différent très largement par leur tempérament et leurs capacités, par leurs activités et la façon dont ils les accomplissent, par leur personnalité, leurs connaissances, les choses auxquelles ils s'intéressent- en fait par a peu près tout ce qui distingue un individu d'un autre. Tout ce qu'ils ont en commun, c'est l'aptitude à faire faire ce qui doit être fait".**

Dr Lucien Mias

18 janvier 1994

