

PERFORMANCE ET STADES DE DEVELOPPEMENT DES RESPONSABLES (1/2)

D'après la modélisation en 3 étapes de Vincent Lenhardt

Le développement d'un responsable suit linéairement 3 stades :

- Le professionnel d'un métier ou l'expert.
- Le hiérarque ou manager.
- Le leader.

Un responsable intègre ces trois stades selon diverses typologies.

Le passage d'un stade à l'autre fait apparaître divers écueils :

- Le seuil d'incompétence.
- Le manque de formation accompagnant généralement le passage d'un stade à l'autre.
- Le besoin d'un accompagnement.
- L'ambiguïté du stade du leader, axé sur la vision et le sens.

1 Spécialiste / Expert

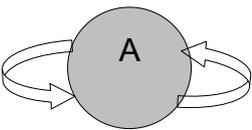
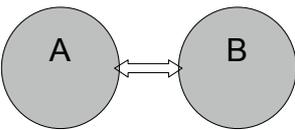
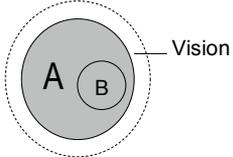
Responsable donneur d'ordres

2 MANAGER

Responsable ressources

3 LEADER

Responsable porteur de sens

Représentation visuelle			
Orientation	Quoi ? Comment faire ?	Quoi ? Comment faire faire ?	Pourquoi ? Pourquoi faire faire ?
Focalisation	Excellence technique.	Relations entre méthodes, métiers, personnes, ...	Vision stratégique.
Polarité	Le contenu : Cherche à promouvoir la technique comme valeur.	Le processus : Investit sur la conduite des processus.	Le sens : Investit sur la vision, les objectifs et les valeurs.

PERFORMANCE ET STADES DE DEVELOPPEMENT DES RESPONSABLES (2/2)

D'après la modélisation en 3 étapes de Vincent Lenhardt

1 Spécialiste / Expert

Responsable donneur d'ordres

2 MANAGER

Responsable ressources

3 LEADER

Responsable porteur de sens

Mode de pensée	Linéaire : Considère la technique comme extérieure à lui et indépendante des processus relationnels qui la conditionnent.	Systémique : Les valeurs techniques ne suffisent plus et le résultat opérationnel dépend des processus interactifs.	Holistique : Le responsable sait qu'en contribuant à la vision, il développe des pairs et se développe lui-même.
Avantages	Fait monter en compétence sa fonction. Contribue à la compétence de l'organisation.	Gère la complexité. Favorise l'écoute réciproque. Développe l'ouverture des cadres de référence.	Fait de chacun un responsable, un « intrapreneur ». Prend en compte la complexité qui intègre la vision des autres.
Dangers	Risque d'une vision étroite.	Risque d'oubli des valeurs techniques. Exagération de la solidarité qui négligerait la prise en compte de ce qui est externe à l'équipe.	Risque d'exacerbation d'un des 3 pôles au détriment des 2 autres.
Métaphore de l'opéra	Premier violon.	Chef d'orchestre.	Directeur de l'opéra.
Métaphore du cinéma	Acteur.	Metteur en scène.	Producteur.
Niveau de communication	Communiquer Linéairement.	Méta-communiquer Circulairement.	Sur-communiquer Récursivement.