

**SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS
DES TRAVAUX D'ATELIER SUR**

LE LEADERSHIP – CHANGEMENT – QUALITE

animé par

MME JANICK BRUNET ET M. SAMIR BRAHIMI

le mercredi 14 nov. 2001

SYNTHESE EFFECTUEE PAR M. JACQUES MARTIN

Monsieur BRAHIMI nous indique que la qualité en Tunisie est un enjeu de survie dans un nouveau contexte (accord union européenne et OMC) et dans le cadre d'une nouvelle loi bancaire.

Mme Brunet propose une définition de leadership comme la capacité d'influencer des groupes et des individus pour obtenir des résultats.

Les participants sont invités à proposer leur vision du leadership dans laquelle les points qui ressortent sont :

- donc le leadership ne se résume pas à la direction, mais concerne l'ensemble des employés
- il contribue à la réussite de la stratégie
- Il doit permettre de communiquer les objectifs au personnel, de le faire adhérer aux projets, de développer la notion d'appartenance.

Une question centrale apparaît : la structure de la banque permet-elle l'expression du leadership. La tradition est le sentiment dominant et le cadre institutionnel permet peu d'initiatives ;
(on note une différence assez nette entre les établissements publics et privés)

Nous avons d'un côté des expériences transversales intéressantes qui sont entravées par la hiérarchie, et d'un autre côté des expériences favorisant la productivité à travers le leadership sur le thème de la perception et de la possibilité du changement.

M. BRAHIMI rappelle que l'on privilégie la régularité sur l'opportunité, c'est à dire que le principe hiérarchique reste dominant.

Les participants semblent s'accorder sur les points suivants :

- il faut avoir un comportement d'amélioration et éviter de dire c'est l'autre qui doit changer
- on peut commencer par de petites pratiques à son niveau et les diffuser petit à petit dans l'organisation
- le changement ne peut être accepté que s'il y a information, formation et implication de tous dans le projet qualité

- il faut une reconnaissance des initiatives de changement par l'organisation, notamment la direction .

Toutefois, il y a des désaccords sur l'attitude à adopter vis à vis de la structure existante. Certains optent pour le développement de structures parallèles, d'autres veulent tirer profit des éléments favorables de l'existant.

La personnalisation de la démarche qualité

Les démarches qualité sont variées. On peut procéder par des groupes qualité ciblés, par un projet fédérateur servant de points de départ à des projets plus spécifiquement qualité, par des équipes transversales. L'important est d'arriver à institutionnaliser les pratiques pour ne pas perdre l'expérience.