

Congrès Gestion 2022 – La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

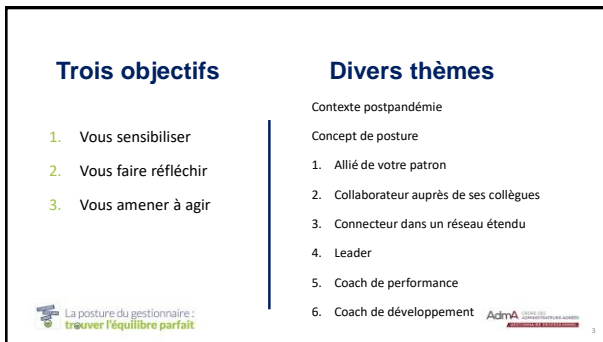
Trouver l'équilibre entre (trois) six postures pour les gestionnaires



1



2



3

Contexte
Être gestionnaire dans un contexte postpandémie



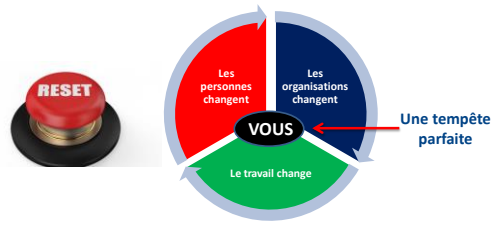
La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait



Adma 2022-2023

4

Un monde du travail postpandémie



RESET


Les personnes changent

Les organisations changent


Le travail change

VOUS

Une tempête parfaite



La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait




Adma 2022-2023


5

Un futur du travail en marche

- La pandémie a permis un temps d'arrêt, une **prise de conscience collective**
Un travail qui a plus de sens, plus de transparence, plus d'autonomie, plus de mieux-être, ...
- Un effet d'**accélération** de plusieurs changements émergents (travail à domicile, digitalisation, diversité & inclusion, ...) – Fatigue du changement?
- Plus de **flexibilité** (souplesse), plus de choix, plus d'équilibre, plus de personnalisation – contenu du travail, parcours.
- Plus de compétences, de **développement** continu, de mobilité
- Plus de «CO» - **collaboration**, codéveloppement, communauté, écosystèmes, ...
- Plus de **technologie**, d'analytique (données, IA)



La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait



Adma 2022-2023

6

Implications pour le gestionnaire

- Plus de **pensée stratégique**
- Plus d'**innovation**
- Plus de **pilotage** - changements, projets
- Plus de **leadership** - sens
- Plus de **soutien**
- Plus d'**accompagnement**
- Plus de **communication**
- Plus de **paradoxes** – présence et distance
- Plus de **collaboration**
- ...

PLUS DE COMPÉTENCES

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

AdIMA Association des directeurs de l'Institut de Management de l'Université de Montréal
HEC MONTRÉAL

7

Implications pour le gestionnaire (suite)

- Moins de courriels, de réunions ?
- Moins de projets?
- Moins de pression?
- ...

MOINS DE TEMPS DE QUALITÉ

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

AdIMA Association des directeurs de l'Institut de Management de l'Université de Montréal
HEC MONTRÉAL

8

Le concept de posture

Une nouvelle approche au métier de gestionnaire

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

AdIMA Association des directeurs de l'Institut de Management de l'Université de Montréal
HEC MONTRÉAL

9

La notion de posture

- o Une posture de ...
- o La notion de posture professionnelle **définit une attitude, une manière d'être qui transparait dans l'action, une fenêtre ouverte sur sa compétence, une contenance ou un maintien en lien avec sa position et les enjeux**
- o Se rapproche du concept de **mindset** – les valeurs et façons de penser qui inspirent ou orientent l'action, la prise de décisions
- o Un processus d'**ajustement** permanent à un contexte en transformation, une recherche de cohérence ou d'équilibre entre des éléments personnels et les attentes sur le plan professionnel.

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait
AdMA Association des directeurs de marketing HEC MONTRÉAL

10

Votre écosystème et ses défis au plan de la posture

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait
AdMA Association des directeurs de marketing HEC MONTRÉAL

11

Première posture

Allié de son patron

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait
AdMA Association des directeurs de marketing HEC MONTRÉAL

12

Quel est votre éventail d'expériences

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Patrons multiples (structure matricielle) <input type="checkbox"/> Patron à distance <input type="checkbox"/> Patron différent sur le plan culturel <input type="checkbox"/> Patron peu expérimenté <input type="checkbox"/> Patron incompétent, insécure <input type="checkbox"/> Patron contrôlant (micro manager) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Patron instable émotionnellement <input type="checkbox"/> Patron trop exigeant (jamais content) <input type="checkbox"/> Patron «ancien collègue» <input type="checkbox"/> Patron agressif, <i>bullying</i> <input type="checkbox"/> Patron absent, indifférence ou confiance?
--	--

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima Association des Directeurs de l'Industrie et du Commerce 13

13

Gérer votre patron ou être géré par votre patron?

- Votre patron, la personne la plus déterminante dans l'atteinte de vos objectifs
- Gérer son patron, une vision inhabituelle/inconfortable
- Prenez une **posture active** plutôt que passive. C'est à vous de prendre l'initiative de la relation.

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima Association des Directeurs de l'Industrie et du Commerce 14

14

Des suggestions pour une posture active avec votre patron

<p>Bien connaître votre patron Forces, limites, besoins, préférences, habitudes, contraintes, pression, objectifs, style de gestion, angles morts</p>	<p>Clarifier votre dépendance mutuelle Attentes mutuelles - mon patron a besoin ..., j'ai besoin ...</p>
<p>Chercher à être complémentaire Compétences, performance, comportements</p>	<p>Être bien connu de votre patron Performance, compétence, engagement, besoins, ambition, ...</p>
<p>Être loyal et fiable Le tenir informé, éviter qu'il soit pris par surprise</p>	<p>Solliciter + donner du feedback Performance, développement</p>

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima Association des Directeurs de l'Industrie et du Commerce 15

15

Des défis à relever

- Se donner un ou des mentors
- Travailler avec plusieurs patrons
- Les patrons issus de la jeune génération
- Choisir ses batailles

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

16

Deuxième posture
Collaborateur auprès de ses collègues

Direction
Collègues internes
Équipe
Collaborateur
Contacts externes
VOUS

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

17

Est-on programmé pour la compétition ou la collaboration?

❖ La collaboration est une façon de faire à laquelle la grande majorité des individus adhère spontanément ... mais l'absence de collaboration est facilement observable partout

«Un acte non naturel entre adultes non consentants!»
(Jocelyn Elders, Former U.S. Surgeon General)

❖ **La compétition est souvent le comportement par défaut.**
Solliciter la collaboration exige donc souvent un changement de comportements (réfréner un comportement naturel et déployer un comportement nouveau)

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

18

Quelle approche définit le mieux la relation avec vos collègues?

Inspiré de Adam Grant, *Give and Take*, 2013

Receveur	Réciprocité	Donneur
Je n'offre pas mon aide gratuitement. Je pense à moi d'abord. Les autres savent ce que je veux et je le demande. J'ai un esprit compétitif - Mon sport d'équipe favori est le golf!	J'aide ceux qui m'aident. Je renvoie l'ascenseur. Je demande de l'aide de façon sélective. Je met une limite à ma générosité (quand aider, comment aider, qui aider).	Je me porte volontaire pour aider et partager sans rien demander en retour. Je montre de l'empathie et je peux mettre les besoins des autres avant les miens. J'hésite à dire non à une demande d'aide.

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adma

19

Les bonnes raisons de collaborer avec vos collègues

Innover

Bâtir un pont entre les silos

Se serrer les coudes

Apprendre

Attirer et fidéliser les talents

Être plus efficace

Résoudre les problèmes complexes

Intégrer notre offre de services

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adma

20

La posture d'un collaborateur exemplaire

- **Initie** des projets en mode collaboratif
- Demande de **l'aide** à ses collègues
- Je me porte **volontaire** pour aider les autres
- **Priorise** la collaboration
- Parle en «**nous**» plutôt qu'en «je»
- Amène les autres à considérer des **points de vue différents**
- Fais preuve de **patience** car la collaboration peut présenter des difficultés
- Fais preuve d'**ouverture** envers ceux qui sont «hors de ma tribu»!
- Je rappelle que nous avons une mission partagée, un **but commun**
- Je cherche à **unifier** les gens dans des forums d'échange ou au sein d'équipes intersectorielles


La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adma

21

Des défis à relever

- Préciser le type de collaboration que l'on recherche
- Mettre clairement sur la table les interdépendances entre nous
- Confronter les comportements territoriaux
- Réfléchir sur ses barrières personnelles à la collaboration
- Maintenir une collaboration disciplinée – éviter la surcharge de collaboration



La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

22

Troisième posture

Connecteur dans un réseau étendu



La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

23

Je développe et entretiens mon réseau

Aujourd'hui, ce n'est pas ce que l'on sait mais qui on connaît qui sait!

- **Cartographier** qui fait partie de votre réseau
 - Stratégique, opérationnel, développemental
- **Diversifier** vos contacts (liens faibles, liens forts)
- **Dynamiser** en ajoutant des individus clés qui devraient en faire partie
- **Connecter** en créant une communauté de pratiques

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

24

Des défis à relever

- Ceux que vous connaissez, connaissent les mêmes personnes que vous
- Ne pas se limiter à vos liens forts
- Voir le développement de son réseau comme un bon investissement
- Décoder l'organigramme informel

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma 2022-2023 25

25

Quatrième posture
Leader

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma 2022-2023 26


26

Trois postures

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma 2022-2023 27

27

Le leadership est un phénomène complexe, difficile à expliquer



Chacun a sa propre conception du leadership
 Chacun a ses exemples préférés de leaders
 La littérature propose de nombreuses théories, ce qui crée de la confusion

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

28

Assumer une posture de leader

découvrir

TÊTE, CŒUR ET COURAGE : UN REGARD SIMPLIFIÉ SUR LE LEADERSHIP

Faire une différence pour ... par ...

Qualités **Comportements** Impacts

Tête Cœur Courage

<https://www.revuegestion.ca/tete-coeur-et-courage-un-regard-simplifie-sur-le-leadership>

Adima

29

La posture d'un leader

Tête

- Sens : Pourquoi?
- Je propose un projet stimulant à mon équipe
- Je raconte la bonne histoire de la bonne façon

Cœur

- Je suis exemplaire
- Je suis en proximité
- Je suis contagieux par ma passion

Courage

- Cela m'a pris du courage pour ...?
- Si j'avais assez de guts, je ...?
- Je développe ma capacité à poser des gestes courageux

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait

Adima

30

Des défis à relever

- Partager le leadership avec les *followers*
- Faire durer son leadership dans un contexte volatile
- Inspirer (maîtriser le *story-telling*)
- Développer son leadership de façon continue
- Adopter les bons comportements en fonction du contexte

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma 31

31

Cinquième posture
Coach de performance

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma 32

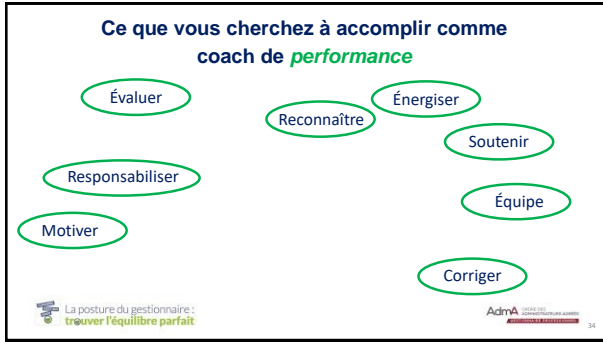
32

La posture de coach de performance

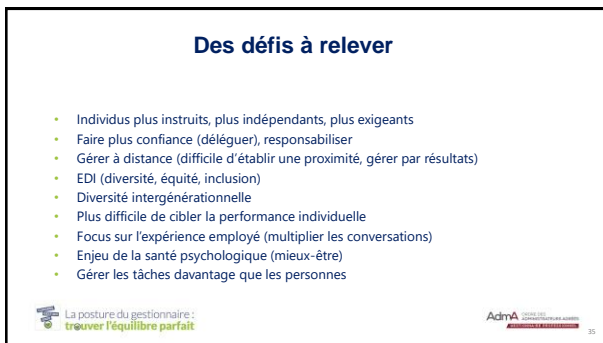
Moi aussi j'ai cette étrange impression que nous tournons en rond

Adma 33

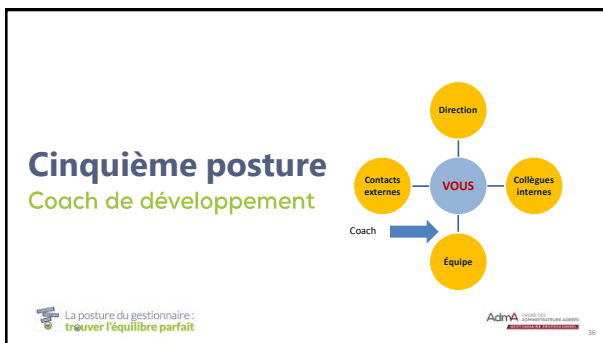
33



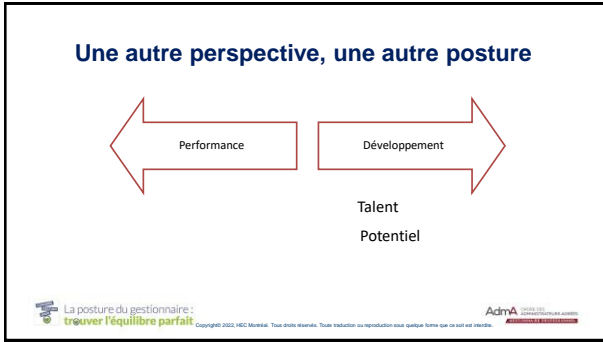
34



35



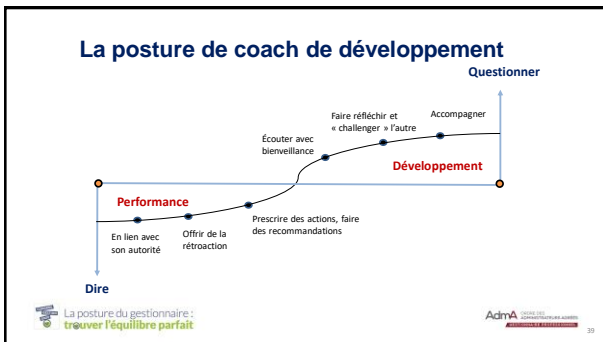
36



37



38



39

Éléments clés associés à la posture de coach de développement

- Être à la fois en contact et détaché
- Donner de la perspective
- Travailler avec ce qui émerge
- suspendre son jugement
- Créer une atmosphère de réflexion et d'apprentissage
- Mettre en évidence les angles morts
- Ouvrir des possibilités plutôt que de proposer sa solution
- Soutenir et challenger aux bons moments

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma

40

Des défis à relever

- Talent + Individualisation (poste autour de la personne)
- Jugement sur le potentiel (capacité de grandir)
- Faire émerger le talent (baisse de l'ambition)
- Rehausser le niveau général de compétences
- Déploiement du talent dans l'organisation

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma

41

Période de questions

La posture du gestionnaire : trouver l'équilibre parfait Adma

42



43
