

Être gestionnaire aujourd'hui :

comment retrouver le plaisir de faire du vélo!

27 novembre 2024

Emilie Pelletier, M. Sc, CRHA
Didier Dubois, CRHA, Distinction Fellow

HUMANCE 

Culture & Performance

Montréal | Québec | Calgary | Toronto

AVERTISSEMENT



**Cette conférence
n'utilise pas d'outils
technologiques, et
c'est volontaire.**





Didier Dubois, CRHA, Distinction Fellow

Associé, Stratégie et transformation organisationnelle

[Expérience employé, marque employeur, transformation numérique IA]



Emilie Pelletier, M. Sc., CRHA

Associée, Stratégie et transformation organisationnelle

[Expérience employé, marque employeur, marketing RH]

COMMENT-VOUS SENTEZ-VOUS AUJOURD'HUI?

Prêt pour
un sprint?



Curieux de
prendre la route?



Comme après un
Tour de France?



Nos objectifs

01

Prendre un temps d'arrêt

02

Vous faire réfléchir

03

Vous outiller ou vous outiller
à outiller les autres

04

Identifier des pistes solutions

9^{3/4}

Vous faire sourire



Plan de la conférence

01

La ligne de départ

02

Les obstacles du parcours

03

Le rythme de croisière

04

Retour sur la course

La ligne de départ





Pourquoi avez-vous décidé de devenir gestionnaire?

Individuel



**Pourquoi avez-vous
décidé de devenir
gestionnaire?**

Partagez avec vos collègues



Pourquoi?

15 raisons de devenir gestionnaire

1. Avoir de l'impact
2. Développer des compétences uniques
3. Avancer dans votre carrière
4. Regarder les autres grandir
5. Améliorer l'environnement
6. Identifier les améliorations personnelles
7. Inspirer les gens
8. Créer des moments mémorables
9. Rassembler les gens
10. Créer un héritage
11. Devenir un expert
12. Soutenir les objectifs organisationnels
13. Essayer de nouvelles choses
14. Célébrer les réalisations
15. Apprendre des équipes





C'est flatteur
C'est une évolution
Ça ne se refuse pas
...pourquoi pas?

Les obstacles du parcours



Les perturbations externes



LES GRANDES PERTURBATIONS MONDIALES



Source : Mercer. (2023). *Dans la tête des employés : Perspectives canadiennes sur le bien-être en milieu de travail.*

Consultée en 2024 <https://www.imercer.com/uploads/canada/pdfs/Dans-la-tete-des-employes.pdf>

* Le réchauffement climatique ne fait pas partie des perturbations identifiées dans le rapport

Les perturbations externes



Ralentissement économique

Protection des renseignements personnels – Loi 25

Loi visant à prévenir le harcèlement psychologique en milieu de travail – Loi 42

COVID

Télétravail

Travail hybride

Retour au travail

L'intelligence artificielle

Les perturbations externes

(La pression sociale)

- Pénurie de main-d'œuvre
- L'intelligence artificielle et l'industrie 4.0
- Fluctuations économiques et remise en question de la globalisation
- La complexification croissante des échanges internationaux (conflits, etc.)
- Dégradation de l'environnement (dérèglements climatiques)

INCERTITUDES

Environnement changeant, incertain et imprévisible

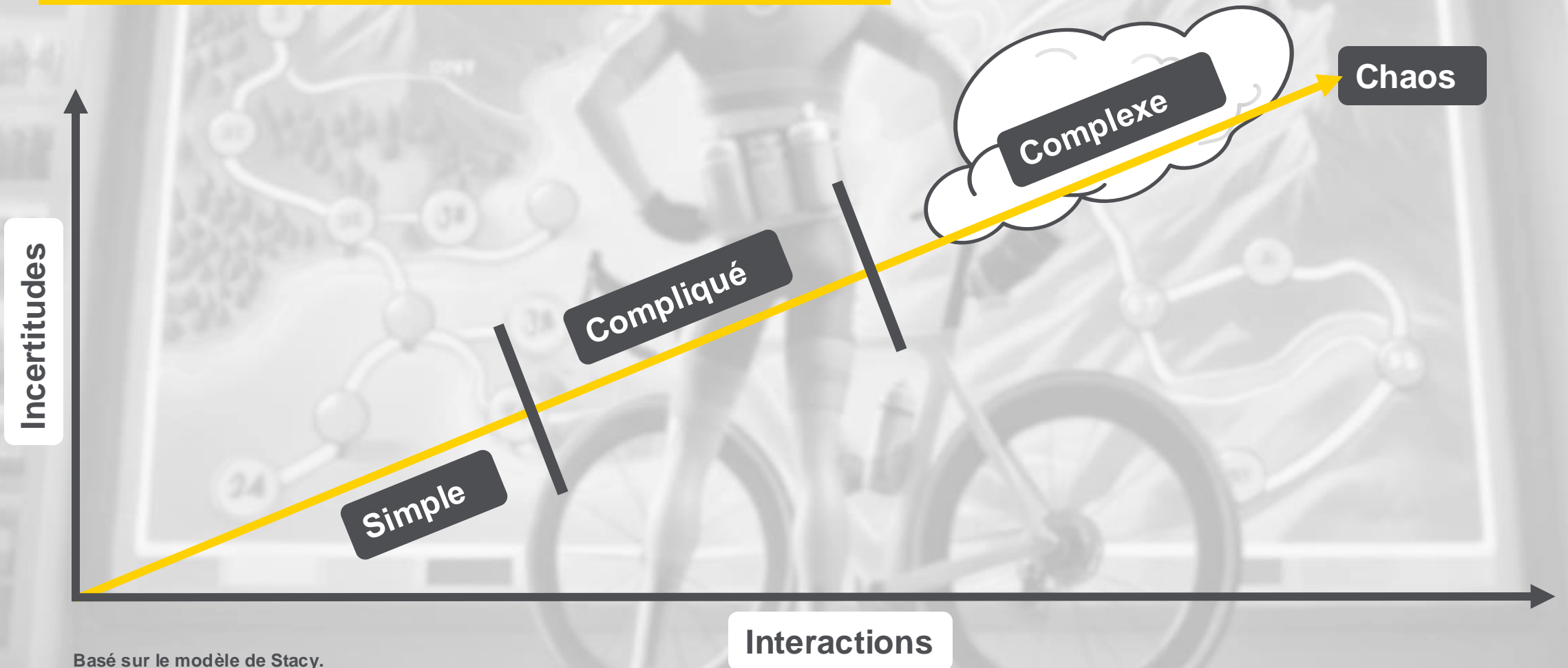
- Multiplicité des parties prenantes (employés, syndicats, actionnaires, communautés, citoyens, etc.)
- Législation et les gouvernements (loi 25, politique de prévention du harcèlement, etc.)
- Fournisseurs, partenaires d'affaires, clients, etc.
- Pression sociale (EDI, environnement, etc.)

INTERACTIONS

Amplification des interactions

Les perturbations externes

Un environnement de plus en plus complexe



Basé sur le modèle de Stacy.

Source: Jean-François Lavallée, Évoluer dans la complexité

Toute reproduction est interdite sans l'autorisation de Humance

Les attentes des organisations

Envers leurs
gestionnaires



Pour vous joindre à l'équipe XXXXX en tant que Directeur de la paie, vous devez posséder :

- Plus de 10 ans d'expérience, dont 5 ans en gestion d'une équipe de 10 employés et plus;
- Baccalauréat en administration ou expérience équivalente;
- Capacité à mobiliser une équipe;
- Esprit analytique, organisé et axé sur les détails et la précision;
- Excellentes capacités relationnelles et orientation vers le client;
- Vue d'ensemble pour les relations entre les différents programmes RH-Paie;
- Capacité à mener plusieurs tâches et projets simultanément et à gérer une charge de travail importante dans un environnement en constante évolution;
- Capacité à s'adapter et à travailler sous pression;
- Capacité à établir des relations et à conseiller les employés de tous les niveaux hiérarchiques;
- Rigueur et constance dans les suivis;
- Capacité à rédiger des rapports.

**Vous avez le profil pour être notre Directeur de la paie!
Faites-nous parvenir votre CV dès maintenant!**

Des attentes... Encore des attentes

Que le gestionnaire :

- soit un leader et un exemple
- gère les performances avec finesse
- prenne les bonnes décisions et en assume les conséquences
- soit un bon communicateur
- s'adapte au changement
- gère le quotidien en ayant une vision
- soit innovateur
- gère son budget
- soit mobilisateur
- règle les problèmes
- et tout cela, en étant intègre et éthique!



Des attentes... Encore des attentes

Les attentes de votre équipe et de vos coéquipiers

- Être un exemple à suivre
- Être toujours de bonne humeur
- Être tourné vers les autres
- Collaborer avec tout le monde
- Être à l'écoute
- Être présent
- Être performant
- Être un bon collègue
- Montrer l'exemple en tout temps
- Participer aux réunions activement
- Avoir des idées originales





Des attentes... Encore des attentes

La pression que l'on se met en tant qu'individus

- Être un bon parent
- Être un bon conjoint
- Être un bon voisin
- Être un ami attentif
- Être un bon citoyen
- Être toujours présentable
- Être en forme et de bonne humeur
- ...

Et vous, qu'est-ce qui vous met le plus de pression?

Les attentes de
l'organisation

Les attentes de
votre équipe et de
vos coéquipiers

La pression
sociale

La pression que
vous vous mettez





COMMENT S'INSCRIRE DANS UN RÔLE ÉPANOUISSANT
Comment faire pour que ma
***ride* soit trippante?**

Faire le bilan

**Se donner des
moments de perspective**

**Maintenir
le cap**

**Apprendre
à lâcher prise**

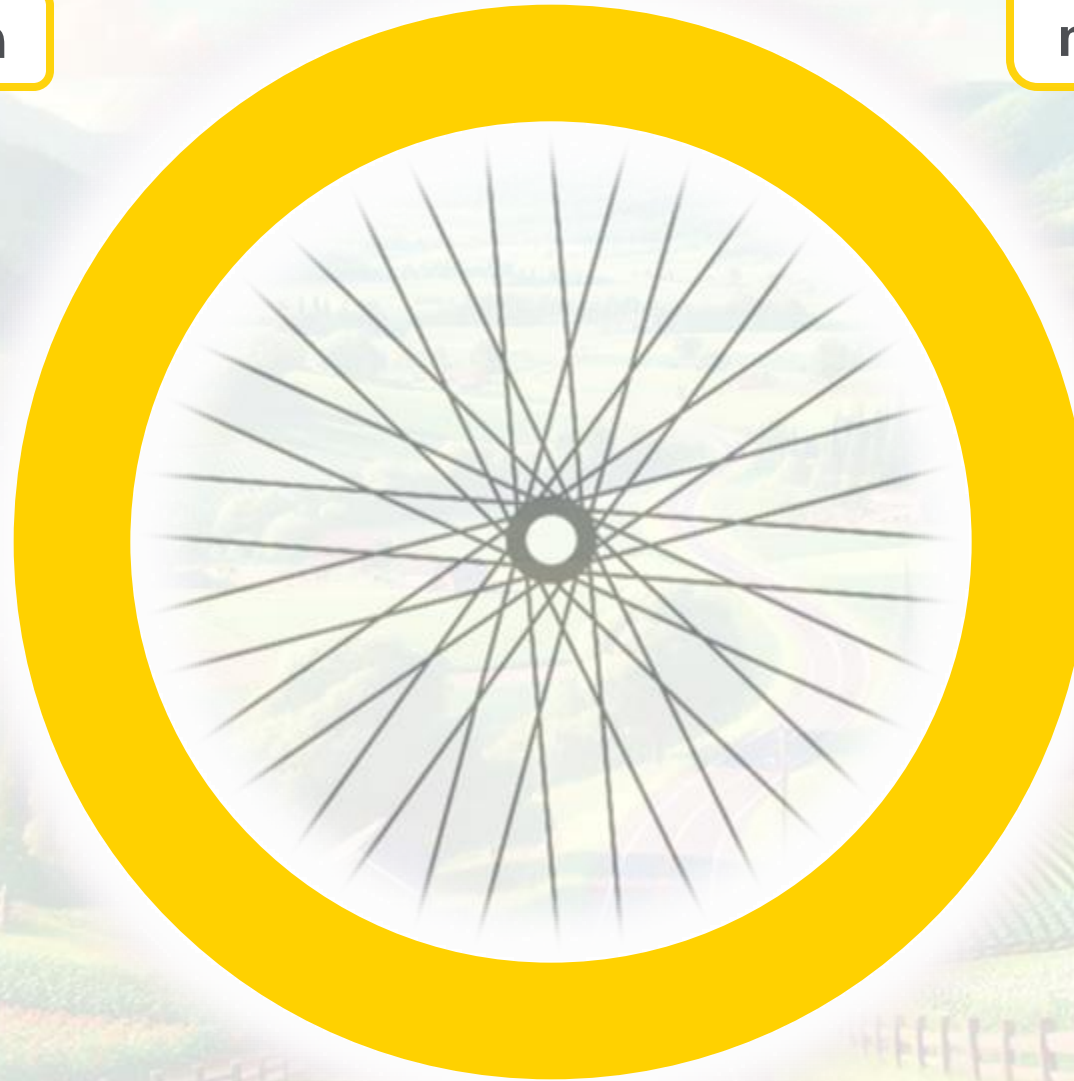
**Partager le
leadership**

**Écouter
ses besoins**

**Se transformer
étape par étape**

**Établir
ses limites**

Retrouver son chemin



A woman with short dark hair, wearing a light blue button-down shirt and tan trousers, stands next to a vintage-style bicycle. She is looking off to the side with a slight smile. The scene is set in a lush, rolling green landscape under a bright blue sky with large, fluffy white clouds. In the background, there are rolling hills, a few scattered trees, and a small wooden fence. A large, leafy tree is on the right side of the frame. The overall atmosphere is peaceful and scenic.

Se donner des moments de perspective

À quand remonte la dernière fois où vous vous êtes arrêté pour faire le bilan de votre carrière? De prendre conscience d'où vous êtes rendu?

Se donner des moments de perspective

L'Ikigai

L'Ikigai est un concept japonais qui peut être traduit par « raison d'être » ou « joie de vivre ». Il représente l'intersection entre ce que vous aimez, ce pour quoi vous êtes bon, ce dont le monde a besoin et ce pour quoi vous pouvez être payé.



Se donner des moments de perspective

Les questions à se poser

Passion (ce que vous aimez)

- Quels aspects de votre rôle de gestionnaire vous apportent le plus de satisfaction et d'enthousiasme au quotidien?
- Comment pouvez-vous intégrer davantage vos passions personnelles dans votre style de leadership et la culture de votre équipe?

Vocation (ce en quoi vous êtes bon)

- Quelles compétences uniques apportez-vous en tant que gestionnaire à votre équipe et à votre organisation?
- Comment pourriez-vous utiliser vos points forts de manière plus efficace pour surmonter les défis actuels de votre équipe?

Mission (ce dont le monde a besoin)

- De quelle manière votre rôle de gestionnaire contribue-t-il à répondre à un besoin important de la société ou de votre industrie?
- Comment pourriez-vous aligner davantage les objectifs de votre équipe sur des enjeux sociétaux ou environnementaux plus larges?

Profession (ce pour quoi vous pouvez être payé)

- Dans quelle mesure votre rôle actuel vous permet-il d'être correctement rémunéré pour vos compétences et votre expérience?
- Quelles nouvelles compétences ou responsabilités pourriez-vous développer pour augmenter votre valeur professionnelle en tant que gestionnaire?





**Arrêter de pédaler
dans le vide**



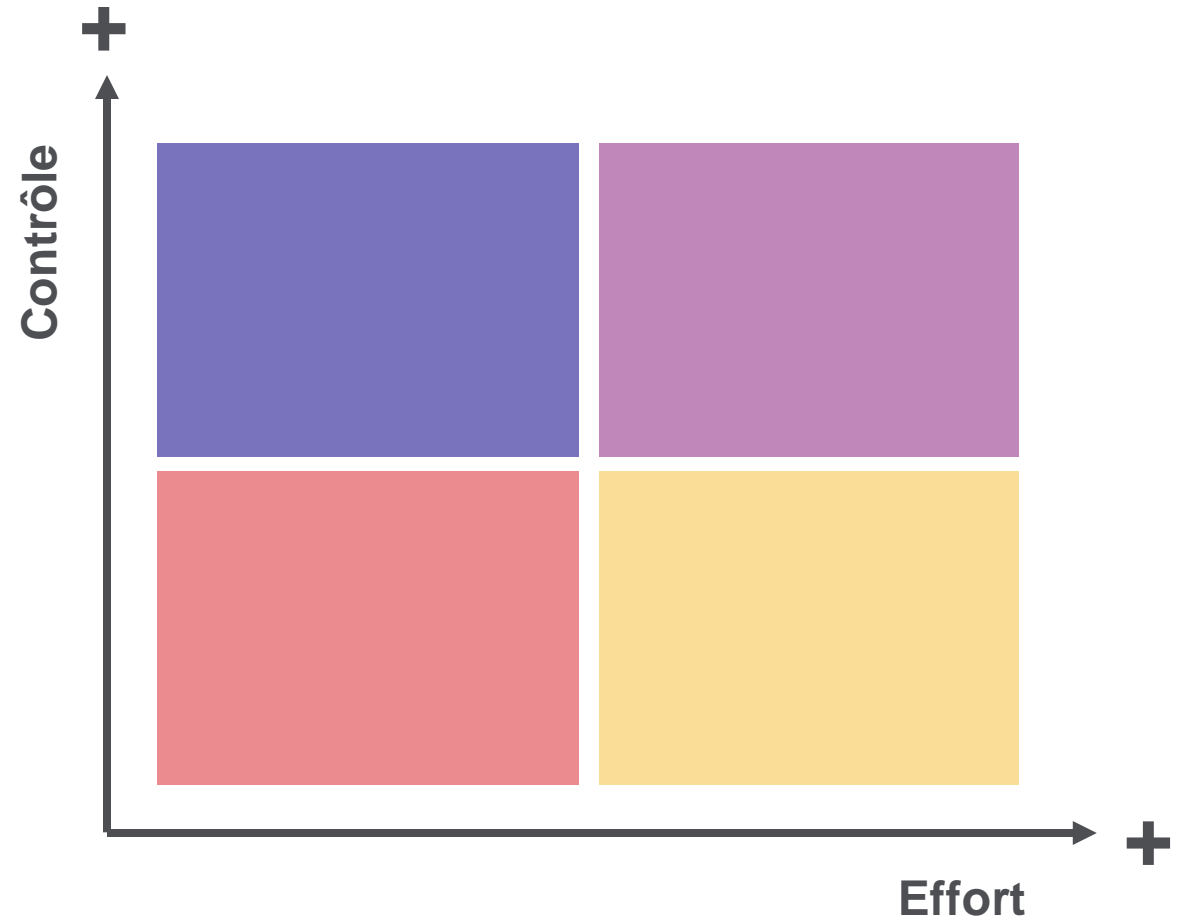
APPRENDRE À LÂCHER PRISE

Pensez à quelques éléments qui vous irritent dans votre travail, en tant que gestionnaires.

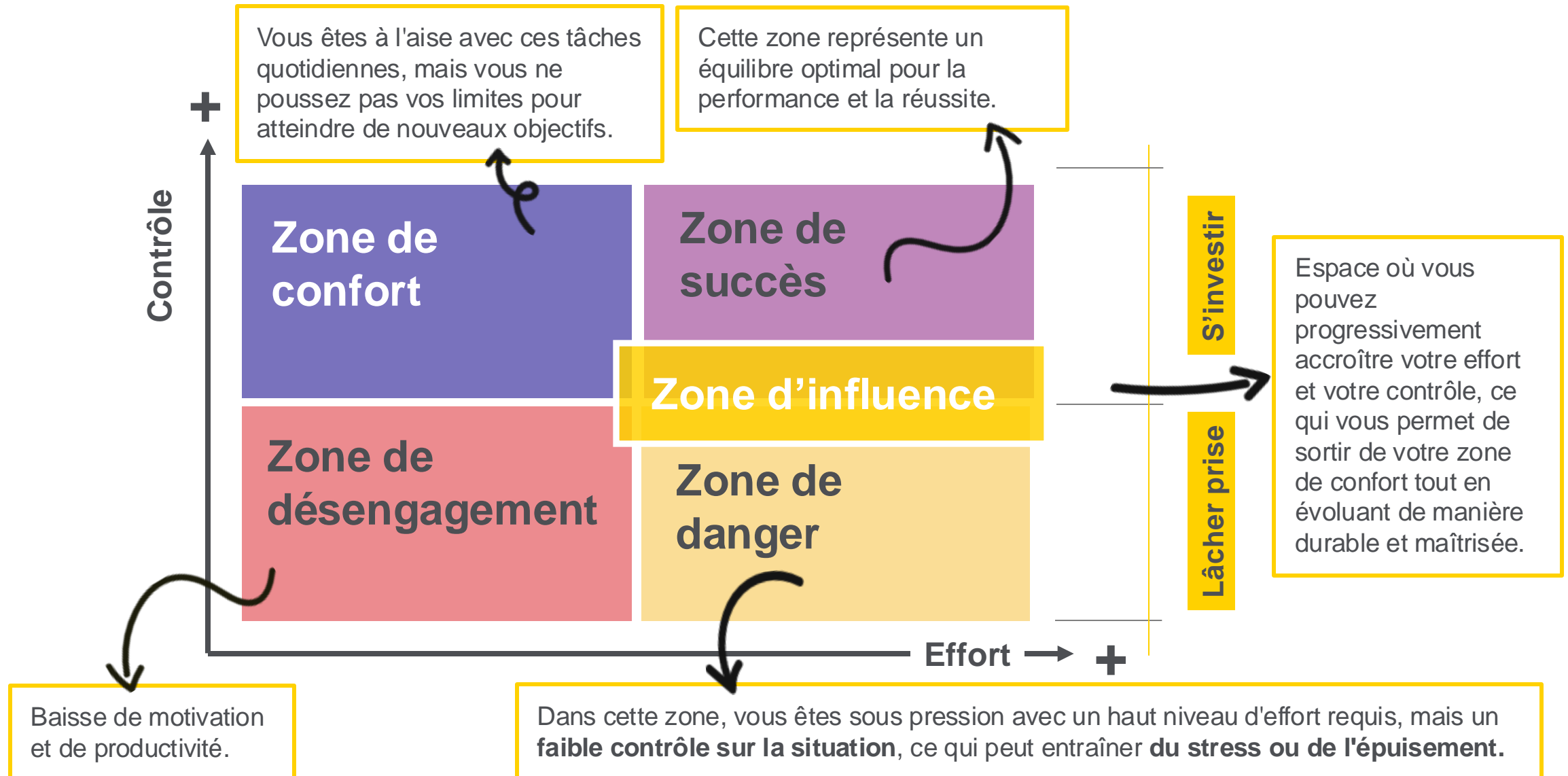


Apprendre à lâcher prise

Parmi les éléments qui vous irritent, quels sont ceux sur lesquels vous avez vraiment du contrôle?



Lâcher prise



S'investir, lâcher prise et demander de l'aide

Positionnez vos tâches et responsabilités dans les différentes zones

Zone de
succès

Zone de
confort

Zone
d'influence

Zone de
désengagement

Zone de
danger



Écouter ses besoins

Écouter ses besoins

Prendre soin de soi

Développer de l'autocompassion

- Avoir de la bienveillance envers soi-même
- Se traiter avec la même gentillesse et le même soutien qu'on offrirait à un collègue
- Accepter ses émotions, sans les amplifier, ni les réprimer.
- Éviter le perfectionnisme
- Se libérer de l'exigence d'excellence constante
- Comprendre que les imperfections sont normales et constructives.

Humanité partagée :

Reconnaître que l'imperfection et les défis font partie de l'expérience humaine partagée par tous.



Écouter ses besoins

Prendre soin de soi

Reconnaître que l'imperfection et les défis font partie de l'expérience humaine partagée par tous.

Le **wabi-sabi** est une philosophie japonaise qui célèbre la beauté des choses imparfaites, éphémères et incomplètes. Contrairement aux concepts occidentaux de la beauté, souvent associés à la perfection et à la symétrie, le **wabi-sabi** trouve la beauté dans les objets marqués par le temps, la simplicité et l'authenticité. Il nous rappelle que tout est transitoire, que l'imperfection fait partie de la vie et qu'il faut accepter le cycle naturel de la croissance et de la décomposition.



Le **kintsugi** est une ancienne technique japonaise de réparation de la céramique, souvent vue comme une métaphore puissante de la résilience et de la beauté des imperfections. Il consiste à réparer des objets cassés avec de la laque mélangée à de la poudre d'or, d'argent ou de platine. Contrairement à une réparation qui tenterait de cacher les fissures, le **kintsugi** les met en valeur, rendant l'objet encore plus précieux et unique qu'il l'était avant d'être brisé.



Établir ses limites

Établir ses limites

Faire connaître ses limites

- Avant d'aider les autres, il faut s'aider soi-même.
- Il faut avoir de l'énergie pour en donner aux autres.
- On a tendance à cacher ses limites, à essayer de se montrer omnipotent.
- Il faut apprendre à nommer ses défauts et ses limites.



Apprendre à dire « non »

Faire connaître ses limites

Les risques de ne pas dire « NON »

1. Le risque d'épuisement professionnel (*burnout*)
2. La baisse de la qualité du travail
3. L'effet domino sur l'équipe
Donner le mauvais exemple



Avez-vous de la facilité à dire non?

Non



Parfois



Oui



Apprendre à dire « non »... en équipe!

Faire connaître ses limites

Se fixer des règles, ensemble.
L'exemple des temps blancs

Les 7 règles morales de l'équipe de direction

Droit à la déconnexion

Envoi de courriels autorisé du lundi au vendredi de 7 h à 17 h 30.

Temps de disponibilité pour les rencontres intra ou interservices

Lundi au jeudi de 9 h à 15 h 30 et vendredi de 9 h à midi.

Temps de travail individuel

Vendredi, sans distraction, de 13 h 30 à 15 h 30.

Temps de transition

5 minutes pour une rencontre de 30 minutes et 10 minutes pour une rencontre de 60, 90 ou 120 minutes (p. ex., rencontre de 50 minutes « top chrono » pour un temps de rencontre planifié de 60 minutes, soit de 9 h à 9 h 50).

Politique 100 % concentration en rencontre

Aucune distraction autorisée en rencontre (p. ex., SMS, notifications Teams, courriels, appels, sonneries). Pour ce faire, l'ordinateur portable demeure autorisé comme outil de travail, sans connexion Internet.

Temps de préparation de rencontre

Les objectifs d'une rencontre sont inscrits dans l'invitation Outlook initiale. De plus, un plan de rencontre est soumis 48 h avant la tenue de ladite rencontre, surtout dans le contexte d'une rencontre interservices.

Temps dédié à l'équipe de direction

Mardi de 13 h 30 à 15 h 30 (applicable uniquement aux membres de l'équipe de direction).



Apprendre à dire « non »... en équipe!

Faire connaître ses limites

Comment dire « non » élégamment

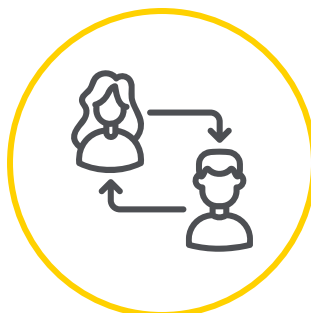
Protégez-vous et votre équipe

Une explication simple et directe suffit. Trop de justifications peuvent affaiblir votre message et diluer l'impact de votre décision.



Déléguez et optimisez vos ressources

Identifiez un membre de votre équipe qui peut prendre en charge cette tâche, tout en restant disponible pour le soutenir si nécessaire.



Priorisez et gérez votre temps efficacement

Avant de dire « oui » ou « non », assurez-vous que la demande s'aligne sur vos objectifs.



Soyez transparent et déterminé dans votre communication

Expliquer clairement pourquoi vous refusez permet de maintenir une bonne relation professionnelle et d'éviter les malentendus.



Cherchez des alternatives et soyez flexible

Si une tâche est importante, mais que vous ne pouvez pas vous en charger tout de suite, proposez une alternative.





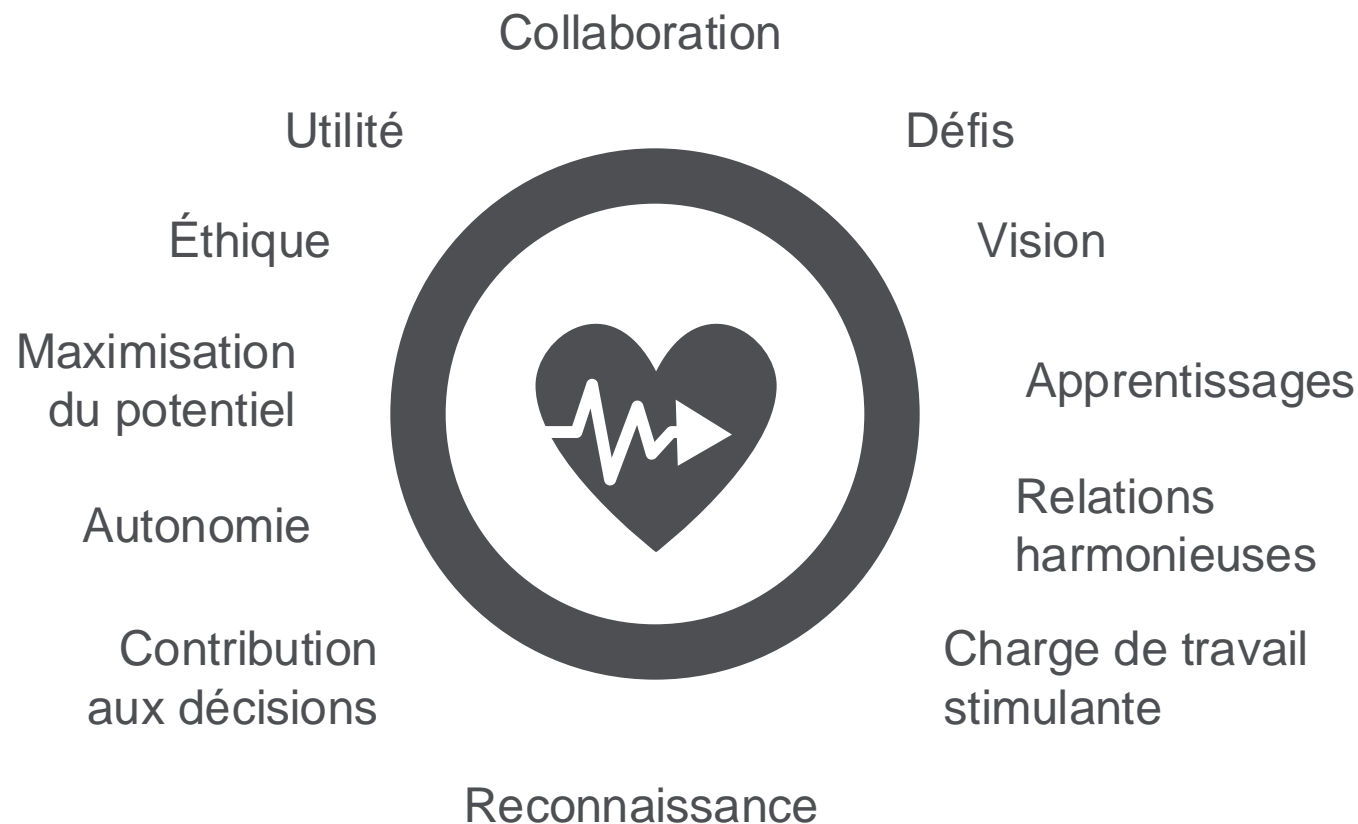
**Retrouver
son chemin**



Retrouver son chemin

Les facteurs de sens au travail

Le sens, c'est « la signification que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a et la valeur qu'il lui attribue. »



Source : Morin, Estelle, *Le sens dans tous les sens : faire preuve de psychologie pour mieux diriger les organisations*, Les cahiers des leçons inaugurales, 7 février 2003.



An illustration of a cycling team in a peloton, riding on a road. The cyclists are wearing blue and pink jerseys and helmets. They are riding on a paved road with yellow and white lane markings. The background features a green landscape with rolling hills, a body of water, and a bright sun in the sky. Long shadows of the cyclists are cast on the road. A yellow rectangular box is overlaid on the left side of the image, containing the text 'Changer étape par étape'.

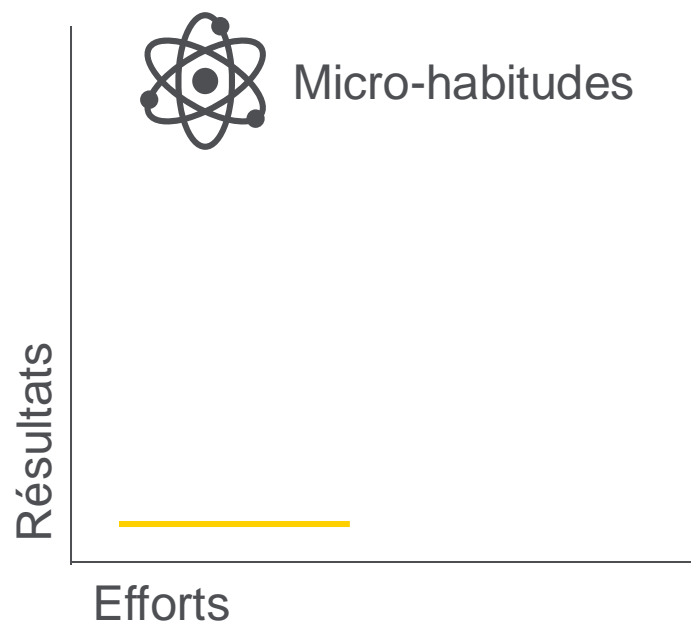
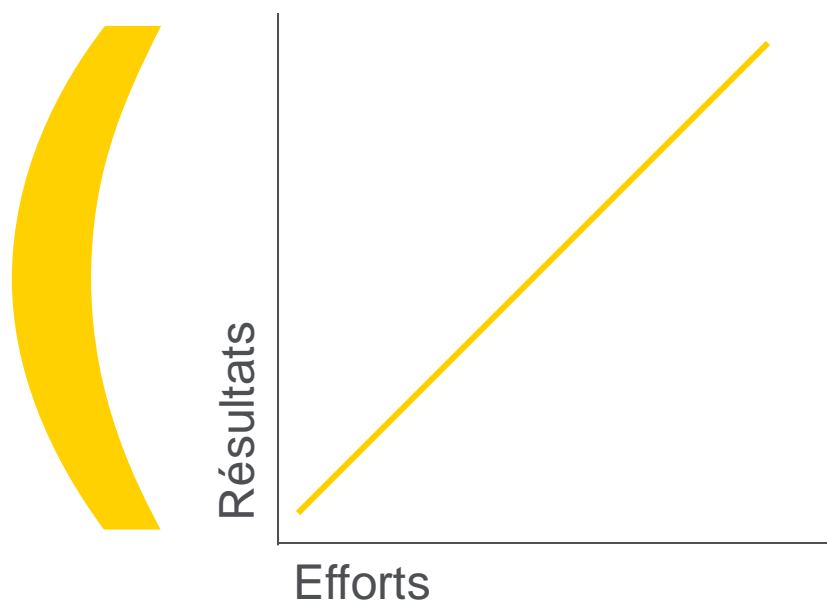
**Changer étape
par étape**



Faire les étapes une par une

Se fixer des objectifs progressifs

Les **habitudes atomiques** sont des petits changements quotidiens qui, cumulés sur le long terme, peuvent conduire à des transformations profondes. L'idée est simple : au lieu de se fixer des objectifs ambitieux, mais difficiles à atteindre, il est plus efficace de se concentrer sur des améliorations marginales, à peine perceptibles, mais régulières.



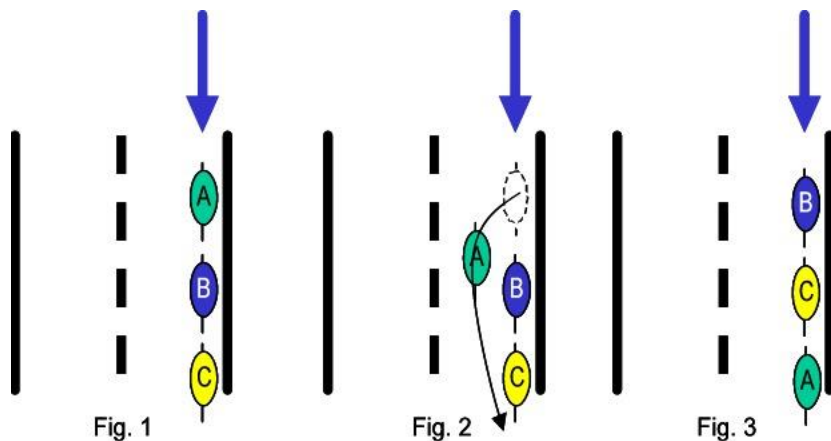


**Partager
le leadership**

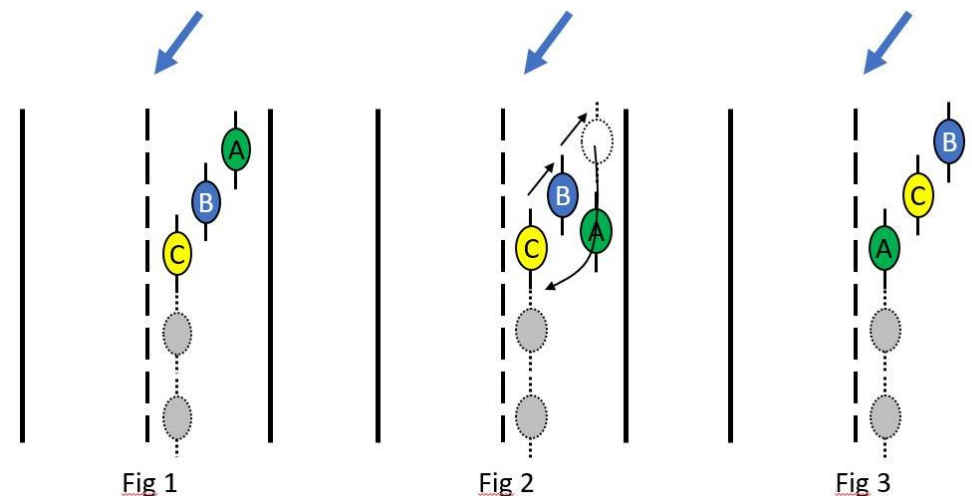
Partager le leadership

Le pire ennemi des cyclistes, c'est le vent.
Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin.

Lorsque le vent est de face, la configuration en colonne s'impose. Ici, chaque cycliste est protégé par celui qui le précède. Seul le premier « prend le vent ».



Dès que le vent est légèrement de côté, on adoptera une configuration en éventail, où chaque cycliste est protégé par celui qui le précède. Seul le premier « prend le vent ». Dans le jargon cycliste, on forme une bordure.



Source : <http://ccmlr.esy.es/index.php/conseils/rouler-contre-le-vent>

Opter pour le *communityship*

Partager le leadership

Mise en valeur des individus :

Chaque personne est encouragée à prendre des initiatives et à développer son potentiel.

Vision partagée :

Une vision commune qui guide les actions et les décisions de la communauté.

Appartenance à une communauté :

Le sentiment d'appartenance à une communauté forte et soudée.

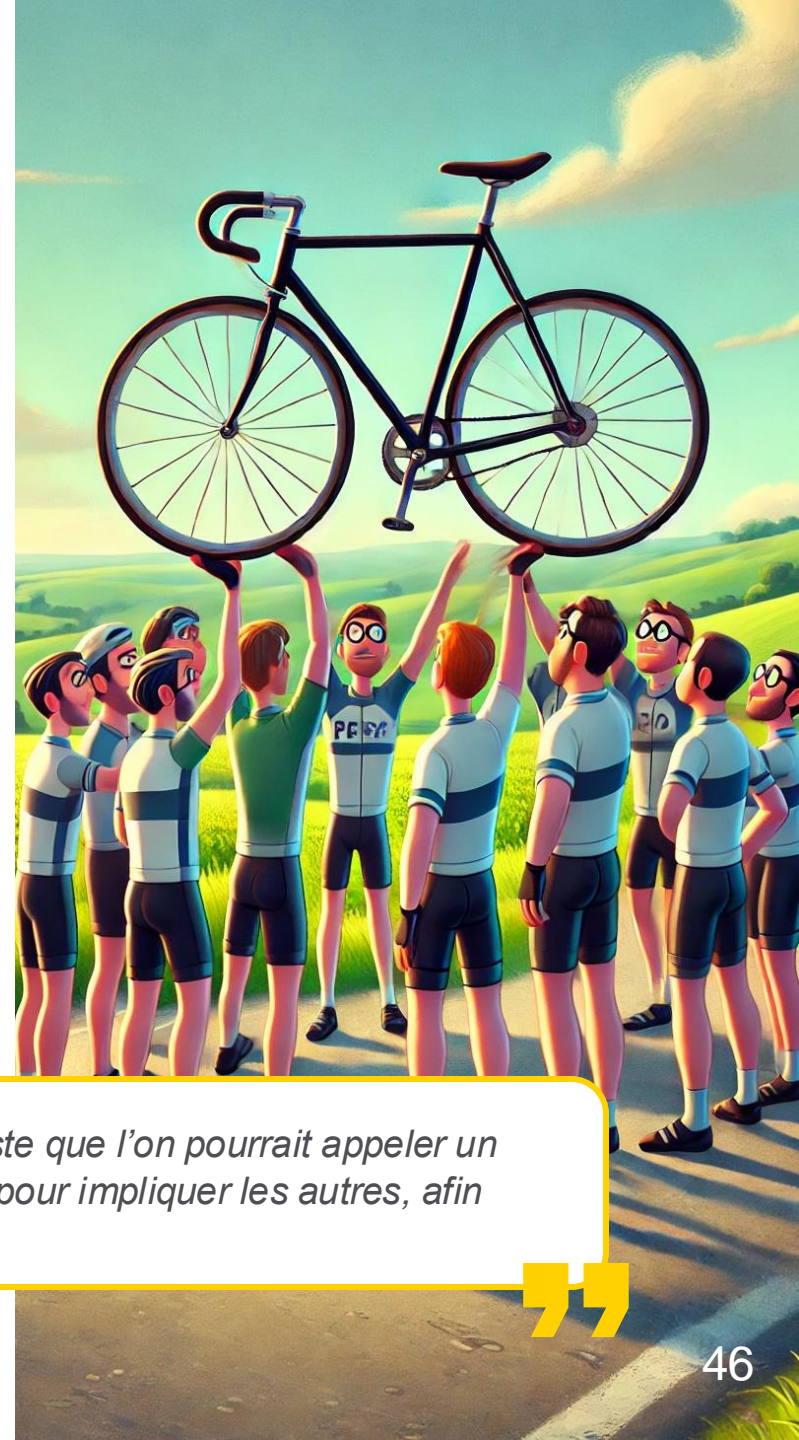
Apprentissage collectif :

Culture d'apprentissage continu.

Les erreurs sont considérées comme des occasions de croissance collective, et l'amélioration se fait en groupe.

Leadership éthique et bienveillant :

Respect de l'humain, de l'environnement et des valeurs communes.



[Selon Henry Mintzberg] Le communityship requiert une forme de leadership plus modeste que l'on pourrait appeler un management engagé et distribué . Un leader de communauté s'engage personnellement pour impliquer les autres, afin que chacun puisse faire preuve d'initiative.

Source : <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>



Maintenir le cap

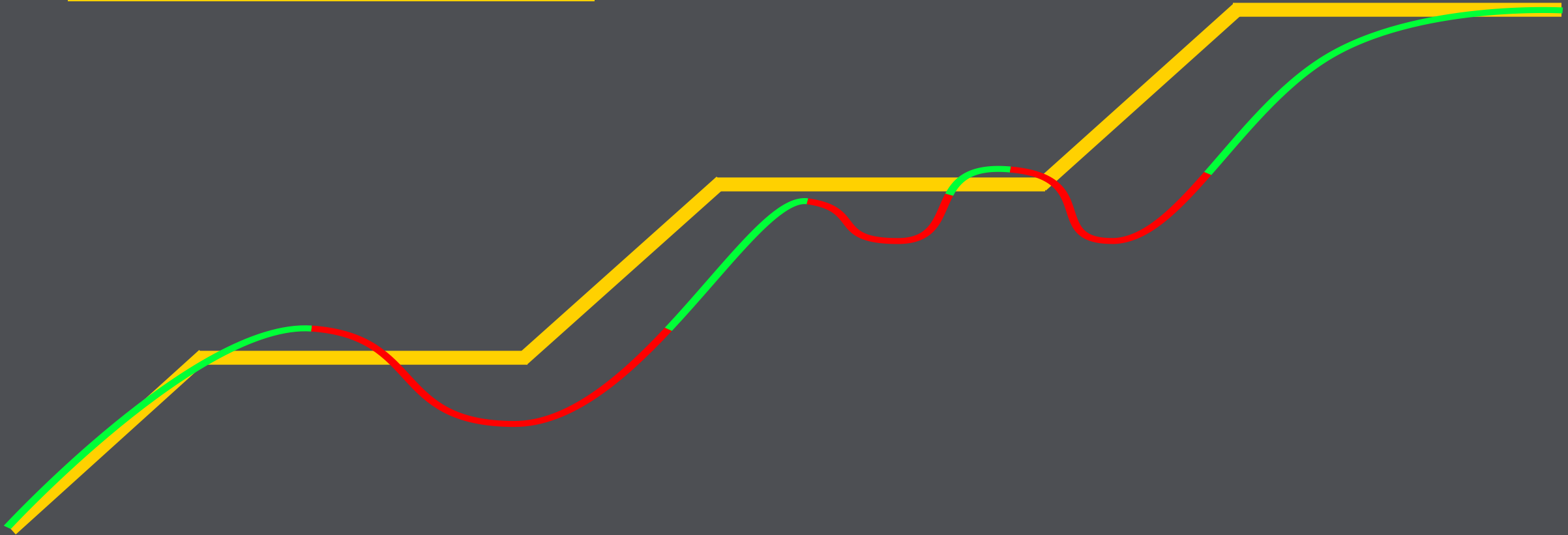
Maintenir le cap

La route n'est pas toujours égale



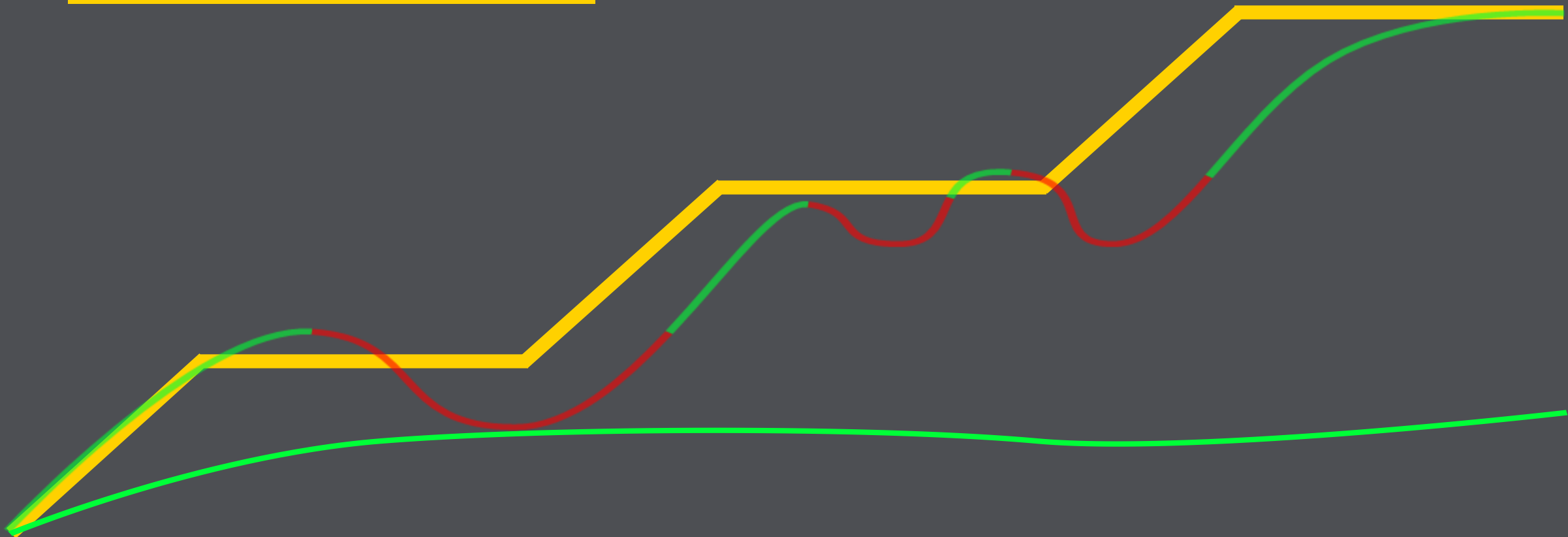
Maintenir le cap

La route n'est pas toujours égale



Maintenir le cap

La route n'est pas toujours égale



Maintenir le cap

La route n'est pas toujours égale

Il faut développer sa **résilience**

Définition générale

Caractéristique mécanique définissant la **résistance aux chocs** d'un matériau. (La résilience des métaux, qui varie avec la température, est déterminée en provoquant la rupture par choc d'une éprouvette normalisée.)

Psychologie

Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques.

Écologie


Capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus (population, espèce) à **se rétablir après une perturbation** extérieure (incendie, tempête, défrichement, etc.).

Informatique

Capacité d'un système à **continuer à fonctionner, même en cas de panne.**



Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances...difficiles



**Quelles
sont les facettes
positives de
votre emploi
actuel?**

Faire le bilan de la course



Faire le bilan de la course

Vous êtes meilleur que vous le pensez

Vous venez de parcourir 80 kilomètres et vous êtes déçu de votre temps...

Peut-être êtes-vous victime du biais de négativité?

C'est un mécanisme psychologique naturel qui fait que les informations négatives attirent plus notre attention et ont un impact plus fort sur notre cerveau que les informations positives.

Rappelons-nous qu'un champion qui finit en 4^e place n'est pas sur le podium, mais il demeure 4^e au monde!

Source: http://www.usherbrooke.ca/edi/fileadmin/sites/edi/Feuillet_final.pdf

Faire le bilan de la course

Vous êtes meilleur que vous le pensez

Apprendre à se reconnaître

Plutôt que de se concentrer sur ce qui vous déplaît, reconnaissez les gains.

- **Reconnaître son talent :**
Peu de gens sont capables de faire 80 kilomètres de vélo; vous oui.
- **Reconnaître son effort :**
Vous avez parcouru les 80 kilomètres.
- **Reconnaître son expertise :**
Comment a été votre sortie?
- **Reconnaître ses résultats :**
Cette sortie vous a permis de continuer à solidifier votre technique, ce qui vous aidera pour les prochaines sorties.

Prendre du recul

- Cette course n'a pas bien été, mais vous l'avez terminée.
- C'est la 4e fois cette saison que vous le faites. Est-ce une amélioration par rapport aux années précédente?
- Qu'avez-vous appris de cette course qui vous rendra meilleur une prochaine fois?
- Avez-vous donné « votre maximum »?
- Est-ce que cela vous a permis de maintenir votre forme physique?
- Avez-vous eu du plaisir?





**Pensez à un moment fort de votre dernière
année à titre de gestionnaire**

Alors, rechoisiriez-vous d'être gestionnaire?

Non



Probablement



Oui



**Faire le bilan et
se reconnaître**

**Se donner des
moments de perspective**

**Maintenir
le cap**

**Apprendre
à lâcher prise**

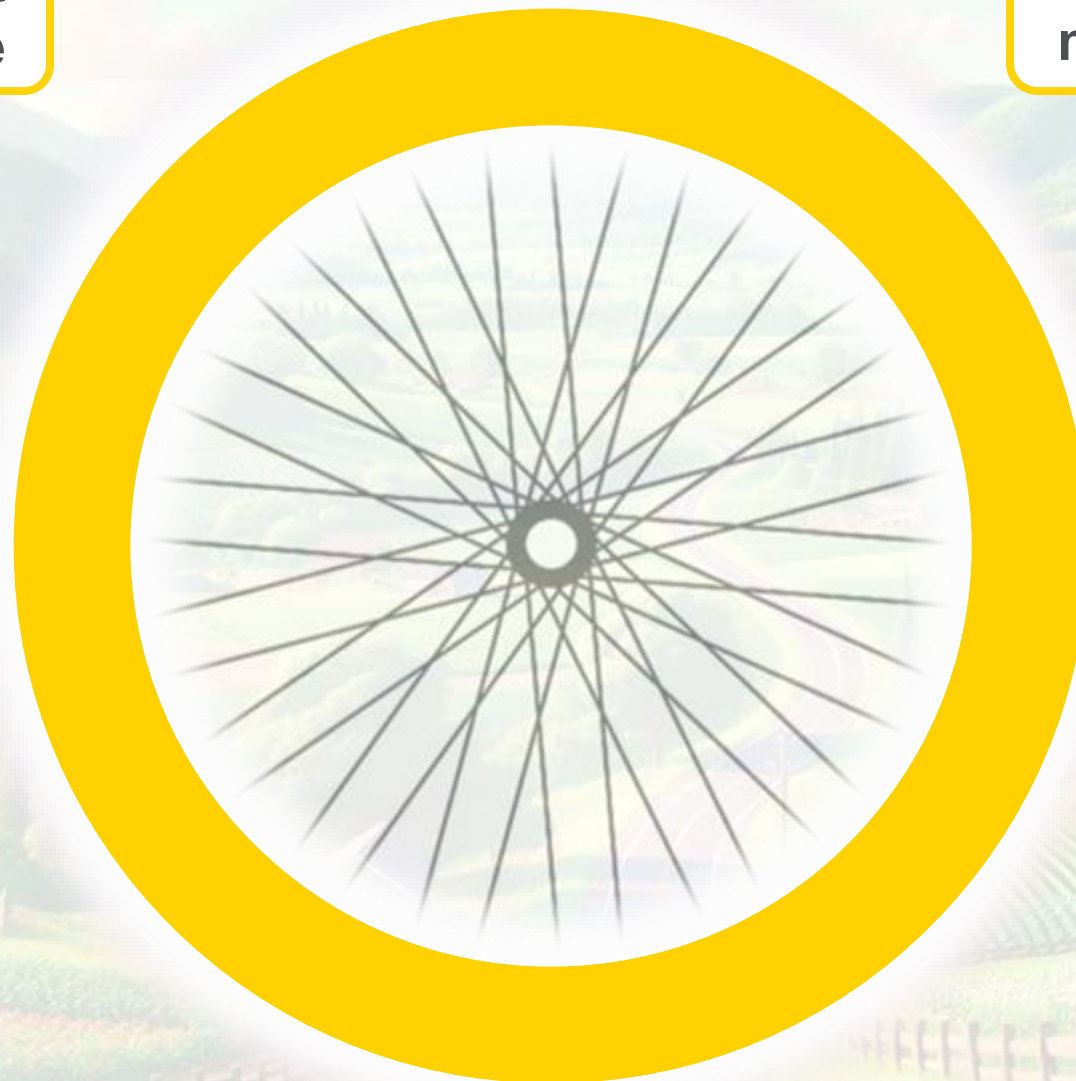
**Partager le
leadership**

**Écouter
ses besoins**

**Se transformer
étape par étape**

**Établir
ses limites**

Retrouver son chemin



| Des questions?



Emilie Pelletier, M. Sc., CRHA

Associée, stratégie et transformation
organisationnelle

epelletier@humance.ca

Didier Dubois, CRHA, Distinction Fellow

Associé, stratégie et transformation
organisationnelle

Ddubois@humance.ca

