

« What does not kill you makes you stronger. »



Nadine Fortin,
PCC, P.Eng., PMP
Editrice
fortinn@coaching.qc.ca

Plus que jamais, les managers sont assaillis de toutes parts par de nombreux stress : faire plus avec moins, défis intergénérationnels et interculturels dans une économie globale, préparation de la relève, « toxicité » du patron, collègue ou collaborateur, sans compter les exigences de la vie familiale, etc. Plusieurs leaders vivent un cumul de stress si important qu'ils entrent dans un cercle vicieux. Ils n'arrivent plus à distinguer entre les faits et les interprétations qui naissent de leur anxiété. Et ce manque de discernement vient rapidement réduire leur efficacité intellectuelle.

Qu'est-ce qui fait que certains s'écroulent sous le stress alors que d'autres s'en sortent encore plus forts?

Si la résistance de certains leaders apparaît supérieure à la moyenne, leur réserve d'idées et d'énergie a, comme pour tout le monde, ses limites. Ce qui fait la différence, c'est l'habileté à reconnaître les limites et à rebondir rapidement sur ses pieds. C'est la capacité à renouveler les énergies intellectuelle, physique et émotionnelle. En un mot, c'est la résilience, cette habileté à s'adapter, à persévérer et à se remettre de l'adversité. Pour avoir bâti sa résilience, le leader a appris à se connecter avec lui-même et les personnes qui l'entourent, à jauger les réserves d'énergie et, surtout, il est à l'écoute des besoins d'une façon globale – pas seulement les siens.

Le leader résilient sait également percevoir les sources et le niveau d'anxiété chez lui et les autres. L'anxiété, c'est la peur de quelque chose qui « pourrait » arriver. Le leader aide à relativiser le quelque chose qui pourrait arriver, « si on ne change rien », faisant de l'anxiété un catalyseur d'énergie.

Il sait également mettre en place des stratégies pour absorber l'anxiété : communication efficace et fréquente, transparence, confiance que chacun a quelque chose à partager et, enfin, ne pas se prendre trop au sérieux et faire place à l'humour.

Pour augmenter votre résilience, voici cinq trucs inspirés de la recherche de Jerry Patterson, Ph.D. (co-auteur du livre *Resilient School Leaders: Strategies for Turning Adversity Into Achievement* (2005), et professeur à l'Université d'Alabama à Birmingham).

- 1 Reconnaître les causes (incluant sa propre contribution) des difficultés**
- 2 Apprendre à voir et faire voir les possibilités malgré les contraintes de la réalité**
- 3 Connaître ses valeurs (personnelles et organisationnelles) et les utiliser comme point d'ancrage**
- 4 Avoir le courage d'agir selon ses convictions en reconnaissant et en distinguant les principaux enjeux**
- 5 Prendre le temps de se ressourcer au niveau intellectuel, physique, émotionnel et spirituel.**

Un gestionnaire de choix!

Comme gestionnaire, vous êtes confronté à divers défis quotidiennement et vous êtes peut-être passé maître dans la résolution de plusieurs d'entre eux. Néanmoins, un des défis auquel plusieurs gestionnaires sont confrontés et qui semble leur causer des maux de tête est celui d'attirer et de retenir les employés talentueux, particulièrement ceux de la génération Y.



Nathalie Sibénil,
ACC, MBA
Directrice PACM et Ateliers
nsiberil@coaching.qc.ca

Espace ZEN

Nous pouvons paraître grands dans un emploi au-dessous de notre mérite, mais nous paraissions souvent petits dans un emploi plus grand que nous.

Duc de La RocheFoucauld

La venue sur le marché du travail de cette génération de jeunes professionnels implique des changements dans la manière de gérer les ressources humaines. D'où l'importance de mieux comprendre leurs préoccupations et leurs ambitions en vue de préciser les actions à privilégier pour les attirer et les retenir dans l'entreprise.

Voici quelques exemples pratiques de ce qu'ils recherchent :

Un emploi stimulant et des défis à relever

Cette génération a une grande soif de responsabilités et d'autonomie. Elle a besoin de comprendre le pourquoi de ce qui lui est demandé et de percevoir qu'elle peut influencer les façons de faire de l'entreprise. Elle désire évoluer dans un environnement qui lui permet d'enrichir continuellement ses connaissances afin de les utiliser comme leviers de développement personnel. Il est donc souhaitable de prendre des dispositions afin que vous puissiez :

- ▶ faire participer ces jeunes travailleurs à différents comités;
- ▶ leur offrir des responsabilités et des projets variés;
- ▶ améliorer la marge de manœuvre dont ils disposent dans la prise de décision.

Une rémunération reliée à la contribution

La nouvelle génération de travailleurs ne compte plus sur la stabilité d'emploi pour se bâtir une carrière. Elle souhaite une rémunération reliée à la valeur de sa contribution au processus de travail plutôt qu'à l'ancienneté. Ces travailleurs ont besoin de percevoir l'effet direct qu'ils ont sur leur milieu de travail. Une façon tangible de les reconnaître est d'exprimer fréquemment votre reconnaissance envers leur contribution et, si possible, souligner les « bons coups » de chacun par une récompense personnalisée.

Des conditions de travail qui tiennent compte de leur qualité de vie

Un des moyens de fidéliser les employés de cette nouvelle génération est de leur offrir des conditions de travail qui tiennent compte de leurs besoins spécifiques à un moment précis de leur existence. Ce qui importe le plus pour eux, c'est de réussir leur vie, le travail ne constituant qu'un moyen parmi d'autres pour y arriver. Autant que faire ce peut, tentez d'évaluer la possibilité d'aménager des horaires de travail flexibles, adaptés aux besoins individuels. Créez un environnement de travail agréable et sécuritaire et offrez des services de soutien à la conciliation travail-famille.

Côté rétention, vous avez un rôle crucial à jouer dans cette stratégie. Vous devez être perçu comme un accompagnateur avec qui ils peuvent discuter et échanger afin d'établir un milieu de travail créatif et dénué de toute forme de hiérarchie contraignante. Pour réussir l'intégration des jeunes dans l'entreprise, vous avez pour mandat de vous assurer qu'ils partagent les valeurs et les objectifs généraux de l'entreprise, de créer des occasions de communication et de partage de connaissances pour faciliter les rapports intergénérationnels et le développement d'un langage commun (exemple : équipe de travail, jumelage, accompagnement individuel en entreprise) et, finalement, être au courant des éléments motivants ou des tensions que ressentent les employés et avoir l'autorité nécessaire pour prendre les décisions requises afin d'arriver à garder les nouveaux travailleurs dans l'entreprise.

Et vous, dans quelle mesure vous sentez-vous bien outillé pour être un gestionnaire de choix?

Texte inspiré d'une publication développée par le REGROUPEMENT DES JEUNES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC.



MAESTRO

Par Denise Papineau
dpapineau@coaching.qc.ca

Le concert

Quand j'assiste à un concert, je suis toujours émerveillée de voir à quel point les musiciens sont synchronisés pour nous faire vivre un moment de grande harmonie. Je ne suis pas une spécialiste de la musique mais cela est-il nécessaire pour reconnaître la beauté de l'ensemble ?

Tant de talents différents, une même communication, un code commun, un même objectif de performance, le même amour de la discipline, le «timing au quart de tour». Bien sûr, il y a le premier violon, le soliste... Certains instruments sont mis en évidence plus que d'autres. Les compétences sont différentes et le niveau de maîtrise diffère d'un musicien à l'autre. Mais tous sont dirigés par un chef et s'entendent pour suivre son geste et son intensité afin d'offrir au public le meilleur d'eux-mêmes et de l'œuvre qui les réunissent.

La force du groupe

Avant que le concert ne commence, chacun fait sa petite pratique individuelle et le son qui se

dégage de cette troupe est plutôt discordant, parfois même cacophonique. Tout à coup, le premier violon se lève et donne le LA. Chaque musicien de l'orchestre s'ajuste à cette note et tout à coup une force harmonieuse et unificatrice ressort de ce groupe sans identité apparente quelques secondes auparavant.

Le chef d'orchestre se présente et prend sa place. Les regards sont sur lui. La confiance règne. Le signal est donné et le concert prend son envol.

Du mouvement... un monde de mouvement ! Du plus doux au plus agressif, du plus lent au plus rapide, du plus présent au plus discret... Chaque impulsion contribue à la qualité de l'ensemble. Chaque musicien est cloué à son poste et, malgré tout, leur corps, leur cœur et leur esprit sont dans l'action. Côte à côte, les artistes se dépensent dans un même élan. Dirigé par le chef d'orchestre, chacun agit au bon moment pour contribuer à la grande réalisation du concert. Le chef sait ce qu'il veut et où il va. Ses musiciens sont en confiance, le suivent attentivement et mettent leurs talents au service du compositeur, de la musique et du public attentif.

Un rêve, une vision...

Et vous leader du monde, pourquoi ne pourriez-vous pas viser ce modèle de collaboration d'équipe dans votre entreprise ? Pourquoi ne pas vous inspirer de la dynamique de l'orchestre pour

jouer votre rôle de chef et animer votre équipe d'un nouveau souffle ?

Donner la note

Vos collaborateurs ont des compétences précises et ont un rôle déterminant à jouer pour la réussite de la mission qui vous est confiée. Y-a-t-il quelqu'un dans la salle qui donne le LA ? Partir ensemble sur la bonne note est essentiel ! La personne qui donne la note, inspire-t-elle toute la confiance qu'il faut pour faire face, ensemble, à la musique ?

Ne soyons pas naïf. C'est un modèle exigeant ! Les joueurs doivent être tout aussi disciplinés que leur maître. Le travail du groupe n'atteint des sommets que si chaque membre a la volonté et la discipline de faire ses gammes jour après jour. Le rôle du chef est primordial pour motiver le groupe et tisser la confiance entre les joueurs. Bien sûr, les joueurs doivent être de niveau comparable. On n'imaginerait mal un virtuose atteindre des performances inégalées entouré de débutants. Et quel découragement pour des novices d'être confrontés à des maîtres ! Les joueurs doivent être complémentaires et attirés à une tâche et une équipe assorties à leur niveau. Ni trop haut, ni trop bas... sinon la motivation sera anéantie par l'ennui ou le désespoir.

Maîtriser les partitions

Dans une organisation, le leader de talent arrive à dégager les points communs dans la multitude de points de vue, de compétences et de talents

Dans une organisation, le leader de talent arrive à dégager les points communs dans la multitude de points de vue, de compétences et de talents qui l'entourent.

qui l'entourent. Reconnaître le potentiel des joueurs, maximiser les forces individuelles, identifier les tendances du groupe et intégrer le tout avec sagesse dans une stratégie efficace et unificatrice sont semblables à la maîtrise des partitions dans le cadre d'une performance de groupe. Savoir diriger dans l'harmonie est un art et une compétence tout aussi remarquable que la maîtrise du chef d'orchestre face à ses musiciens.

Des programmes de formation percutants en coaching

Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel (PECP)

En tant que leader francophone dans la formation de coachs professionnels, nous offrons l'un des programmes de formation en coaching les plus complets qui soient. Un programme de haut niveau accrédité par l'International Coach Federation conduisant à une certification ACTP.

Cette formation s'adresse à tous ceux qui veulent devenir coachs professionnels de haut calibre en pratique privée ou à l'interne.

- ▶ Une école de réputation internationale et un programme accrédité par l'ICF
- ▶ Un programme orienté sur l'acquisition des compétences par la pratique intensive du coaching
- ▶ Une approche basée sur la systémique et l'ontologie
- ▶ Une supervision individualisée tout au long de votre apprentissage (10 heures)
- ▶ Une équipe de coachs-leaders de qualité exceptionnelle possédant tous une reconnaissance professionnelle de l'ICF
- ▶ Des choix d'horaires adaptés à vos disponibilités
- ▶ Deux formules : télé-formation ou en salle
- ▶ Des modalités de paiement très avantageuses
- ▶ Un contrat de consommateur pour la pleine protection de vos droits

Soumettez votre demande d'admission avant le 11 juin 2010 et profitez des tarifs 2009-2010.

Pour en savoir plus
<http://www.coaching.qc.ca/fr/pecp/pecp.asp>
Donnez-vous une longueur d'avance ...

Programme Avancé de Communication en Management (PACM)

Vous êtes cadre, dirigeant, superviseur, chef d'équipe...et souhaitez intégrer les outils de coaching dans votre gestion?

Dans le cadre de ce programme, nous vous proposons des ateliers pratiques et de courte durée en coaching pour vous appuyer dans votre gestion.

- Consolider votre équipe par le coaching
- ▶ Exercer votre leadership avec plus d'efficacité
- ▶ Savoir donner un feedback de façon constructive
- ▶ Résoudre efficacement des problèmes
- ▶ Être coaché sur des cas difficiles
- ▶ Maximiser l'engagement et la fidélité de vos collaborateurs
- ▶ Détecter et développer les meilleurs talents pour la relève
- Et plus encore...

Une formation dépouillée de théorie qui permet aux participants de travailler sur des situations rencontrées dans leur quotidien. Les ateliers sont offerts en sessions publiques (en salle ou en télé-formation) ou sur mesure en entreprise.

Pour en savoir davantage, rendez-vous à
<http://www.coaching.qc.ca/fr/pecg/default.asp>

Des leaders pour un monde meilleur!

Programme d'Entraînement à la Télé-formation (PETF)

Vous souhaitez faire connaître votre entreprise à des clients éloignés et/ou organiser des téléclasses pour cibler une clientèle intéressée par votre expertise?

Apprenez à maîtriser la télé-formation avec notre Programme d'Entraînement à la Télé-Formation. Ce programme vous propose d'acquérir les compétences pour concevoir, animer et mettre en marché vos propres téléclasses.

En grande évolution depuis déjà plusieurs années, la télé-formation offre de nombreux avantages :

- ▶ Une plus grande souplesse dans la gestion du temps
- ▶ Un rythme d'apprentissage et un environnement personnalisés
- ▶ Une réduction des frais de déplacement, de location de salle ou d'hébergement
- ▶ Un moyen efficace d'élargir l'accessibilité à votre expertise

Tous les détails à
<http://www.coaching.qc.ca/fr/petf/default.asp>

La TÉLÉ-FORMATION
au service de votre entreprise!

Des ateliers de développement sont également disponibles. Informez-vous!

COACHING — LEADERSHIP — COMMUNICATION — ÉQUIPE — PERFORMANCE — VIE ÉQUILIBRÉE

COACHING



DE GESTION INC.

L'INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT
DU POTENTIEL HUMAIN

Téléphone : +1 514 735-9333 ou 888 764-3623

Télécopieur : +1 514 735-9333

Courriel : info@coaching.qc.ca

Site Internet : www.coaching.qc.ca

Accessible gratuitement,
Coach Efficace est un bulletin
périodique publié sur Internet
à l'intention des leaders qui
pratiquent le coaching.

© Les droits de reproduction
sont réservés.
ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : juin 2010
(BAC et BNQ)

Le genre masculin est utilisé
sans discrimination, uniquement
dans le but d'alléger le texte.

Éditrice : Nadine Fortin
(fortinn@coaching.qc.ca)

Rédactrice : Denise Papineau
(dpapineau@coaching.qc.ca)

Révision linguistique :

Mélanie Rivest

(mrivest@coaching.qc.ca)