

Évolution ou révolution?

Une fois de plus, les organisations se retrouvent les deux pieds dans les sables mouvants du changement. Une nouvelle génération de managers montant à l'assaut des organisations. De toute évidence, cela a toutes les apparences d'une révolution, c'est-à-dire d'un mouvement qui indique une façon nouvelle de travailler, de structurer l'organisation, de faire du management, d'encadrer du personnel, d'exercer du leadership.



Par Jean-Pierre Fortin,
éditeur

Le modèle de la gestion classique, basé sur la hiérarchie et le cloisonnement, est remis en cause dans ses fondements. Il continue de s'appliquer dans la très grande majorité des organisations. Les décisions partent du haut de la pyramide et cheminent lentement sans subir de changements au fur et à mesure qu'elles descendent jusqu'en première ligne avec de l'argumentation, des difficultés et des résultats variables.

Pendant ce temps, les entreprises qui réussissent se sont déjà engagées dans la Gestion Nouvelle Génération. Le nouveau modèle tient davantage de l'atome que de la hiérarchie et fait appel à l'intégration plutôt qu'au fractionnement des tâches. La fonction de management se présente plutôt dans la perspective de la coordination que de la direction au sens propre du terme. Les nouveaux managers sont des entrepreneurs qui prennent en main des projets dont ils se font les propriétaires et mobilisent une équipe pour les réaliser et les réussir.

Le succès de celles-ci repose sur des facteurs comme :

- ▶ Une indépendance suffisante et des ressources adéquates
- ▶ Un mandat clairement défini et la liberté de choisir les meilleures options pour réussir leur mandat
- ▶ L'aptitude à travailler en harmonie avec les unités internes et externes impliquées dans le projet
- ▶ L'engagement de l'équipe à satisfaire pleinement les besoins des clients jusqu'à l'excellence

Les managers de la nouvelle génération adoptent une approche radicalement nouvelle pour gérer l'organisation, les gens et leurs buts.

A priori, il n'y a pas de cible budgétaire sinon que le résultat doit apporter une valeur ajoutée au projet et à l'entreprise. Cela étant une condition essentielle, mais pas un objectif. En d'autres termes, la mesure financière, c'est-à-dire une valeur ajoutée au projet et à l'entreprise, est commune à toutes les activités de l'entreprise. Autrement, une activité n'a pas sa raison d'être.

Les managers de la nouvelle génération adoptent une approche radicalement nouvelle pour gérer l'organisation, les gens et leurs buts. Ils savent que les changements sont devenus trop rapides pour simplement s'adapter à ceux-ci. Ils doivent se positionner au-devant du changement. C'est le défi de la Gestion Nouvelle Génération.

Jean-Pierre Fortin
MCC, CRHA, CA
Président-directeur général

DONNER UN FEEDBACK CRITIQUE

de façon constructive

Recevoir régulièrement du feedback, tant positif que négatif, est considéré comme un levier essentiel dans le développement d'une personne. Rien n'est plus démotivant que l'indifférence. Toutefois, donner un feedback pertinent et constructif n'est pas toujours évident pour les gestionnaires.



Par Nathalie Sibériel,
ACC, MBA
Directrice, L'Atelier des coachs
nsiberil@coaching.qc.ca

Espace ZEN

S'estimer, d'une part, et se soumettre à des causes et des principes supérieurs, d'autre part, représente le paradoxe de la plus haute forme d'humanité et le fondement du leadership efficace.

Stephen R. Covey

Plusieurs se sentent mal à l'aise car ils craignent d'être perçus comme « accusateurs » ou blessants. D'un autre côté, dû à la maladresse de certains gestionnaires, les receveurs de ce feedback tentent de l'éviter car ils y voient une occasion de se faire « critiquer ». Il en résulte donc bien souvent que ce feedback sera omis voire même ignoré. Lorsqu'il s'agit de fournir un feedback critique à un

collaborateur parce que son rendement ne rejoint pas nos attentes, il est essentiel de se munir d'outils et de techniques adaptés et efficaces afin de transmettre le message tout en maintenant le niveau de motivation du collaborateur.

Que ce soit en situation d'évaluation du rendement ou dans des échanges plus ou moins informels, le dirigeant est appelé à donner et à recevoir du feedback, que ce soit avec ses subordonnés ou ses collègues. Si le message est trop enrobé, le destinataire pourrait en ressortir dans la confusion la plus totale. D'un autre côté, mal préparée, cette rencontre pourrait conduire à un échange de propos blessants. Mais ces obstacles sont loin d'être inévitables. La prise en considération de quelques éléments de base et de certains pièges que comporte l'exercice peut, au contraire, conduire à un apprentissage fructueux et à une augmentation de la mobilisation des employés.

L'objectif ultime qui est visé par l'octroi de feedback est assez simple : aider la personne à qui nous le destinons. Il importe donc, avant d'adresser un feedback à quelqu'un, de nous interroger sur nos propres motivations et notre objectif. « Dans quelle mesure ce que je vais lui dire pourra véritablement l'aider? » « Quels sont les faits sur lesquels je peux m'appuyer pour bien lui expliquer le

contexte? » ou bien serait-ce plutôt « Ça fait déjà un bon moment qu'il m'énerve, voilà la bonne occasion de me vider le cœur! ». Si notre intention est vraiment d'aider la personne à s'améliorer, il y a donc des éléments clefs à considérer :

- ▶ Quel est le résultat que je souhaite obtenir?
- ▶ Ai-je bien tous les faits pour étoffer mon feedback?
- ▶ Suis-je préparé à laisser la personne réagir et à lui poser de bonnes questions afin de l'aider à trouver ses propres pistes de solutions?
- ▶ Finalement, ai-je la conviction qu'elle est capable de changer le ou les comportements visés et pourrai-je obtenir son engagement vers ce changement?

Autant de questions sur lesquelles le gestionnaire doit se pencher. Savoir donner un feedback constructif est une compétence élémentaire du gestionnaire et contribue à l'apprentissage et au développement de ses collaborateurs.



Par Denise Papineau
D.E.S.S. cm
dpapineau@coaching.qc.ca

SE RENDRE À DESTINATION

S'accorder le temps requis pour atteindre ses objectifs est un processus incontournable du monde des affaires comme dans la vie privée. Choisir une destination nous donne la direction où s'engager. Nous devons nous donner tout l'espace-temps qu'il faut pour s'y rendre.

Se donner le temps

On ne devient pas un athlète en un jour. Pour arriver à des performances hors de l'ordinaire, une démarche évolutive est nécessaire et inéluctable. Le départ est un balbutiement et la démarche nous amènent vers le perfectionnement, pas à pas :

- ▶ Rudiments : apprentissage, erreurs;
- ▶ Pratique : ajustement, persévérance, patience, amélioration;
- ▶ Evolution : performance, perfectionnement;
- ▶ Rarement la perfection.

Le temps est un élément essentiel à la réussite de grands projets ou de grandes ambitions. C'est dans la nature des choses que pour se déplacer du point A au point B, cela prend un certain temps. Plus votre objectif est élevé, plus cela prendra du temps pour y arriver. Patience. La nature est ainsi. Pas de trajets rapides pour de grandes et lointaines destinations.

Partir du bon bord

Travailler patiemment à une tâche peut être peine perdue si vous ne vous êtes pas donné une destination spécifique à atteindre. Mettre un pied devant l'autre permet de franchir de grandes distances. Si vous souhaitez aller vers le Grand Nord et que votre marche se dirige vers le sud, vous n'y arriverez pas malgré toute l'ardeur déployée. Assurez-vous du bon choix de destination, alignez votre boussole et partez du bon côté.

- ▶ Où voulez-vous aller? Quelle est votre quête?
- ▶ Quelles sont les étapes pour y parvenir?
- ▶ Quelles balises choisissez-vous pour maintenir le cap?

Votre direction est claire ? Parfait on part. Entre le temps du départ et le moment d'arriver, il se passera du temps où des obstacles, de l'attente, des intempéries, des hésitations, des bousculades, des précipitations, des distractions, des égarements, des rencontres,

des découvertes... se manifesteront. Le voyage ne sera pas toujours simple. Pour ne pas s'égarer, on garde en tête la mission à accomplir.

Garder le cap

Pour garder le cap et diriger l'équipage avec dignité, il importe de se baser sur des principes fondamentaux : l'équité, la justice, l'intégrité, l'honnêteté et la confiance. Ces principes nous guident pour prendre des décisions dans les moments de doutes, éclaircissent notre vision dans le brouillard, ajustent notre boussole lors du franchissement des obstacles. Ils sont un ancrage de premier ordre pour nous organiser dans l'équilibre et la stabilité au niveau de nos décisions, de nos actions et de nos relations.

Climat

Le voyage doit se dérouler dans un climat de confiance et la communication se faire de manière constructive et authentique. Lors de la résolution de conflit, on s'investit pour atteindre la meilleure satisfaction des membres de l'équipage avec des solutions dont le potentiel de durabilité est manifeste.

Accomplir

Pour être inspirante à long terme, la direction que vous donnez à votre mission doit être guidée par des principes justes. D'une manière encore plus importante, si vous êtes en charge d'un groupe, les principes qui vous guident doivent être équitables, imprégnés de compréhension, tendre vers un idéal tout en gardant une

approche réaliste et sereine. Vos critères de sélection et les décisions qui en découlent ont le pouvoir de rendre votre accomplissement plus riche et plus signifiant.

Le nom accomplissement inclut naturellement une notion de temps et l'adjectif accompli porte en lui les notions d'idéal et de perfection. Lorsque vous fixez des objectifs, il faut nécessairement envisager un temps réaliste pour les atteindre. La réussite n'est pas une loto instantanée ! Dans nos vies professionnelles bousculées, où la performance nous poussent à agir rapidement et à se tourner sur un dix sous, nous oublions de nous accorder, à nous et notre entourage, le temps nécessaire à un accomplissement heureux. Le plaisir du voyage n'est pas que la destination, si formidable qu'elle puisse être, mais tout autant la préparation et le chemin à parcourir pour s'y rendre.

Pour exercer un leadership inspirant, il est fondamental d'avoir une vision claire de la destination, des objectifs, que vous souhaitez atteindre. Si vous basez vos décisions et vos actions sur des principes justes, si vous vous accordez le temps qu'il faut pour y arriver, vous serez en mesure de garder le cap et votre jugement au cours des grandes tempêtes comme dans les périodes de jours ensoleillées.

Découvrez nos programmes de formation en coaching et nos ateliers de développement

DEVENEZ COACH PROFESSIONNEL

Nous formons des coachs professionnels de haut niveau qui se démarquent par leur calibre et leur leadership.

Pour en apprendre davantage sur notre

Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel accrédité par l'international Coach Federation (ACTP), visitez notre site Internet.

DÉVELOPPEZ VOS COMPÉTENCES EN COACHING

Vous êtes superviseur, cadre, dirigeant...

Nous offrons des ateliers sur mesure et pratiques pour développer de nouvelles compétences en coaching.

Pour en savoir plus sur notre Programme Avancé de Communication en Management, consultez notre site Internet.

DEVENEZ TÉLÉ-FORMATEUR

Donnez-vous un marché planétaire et rejoignez vos clients partout dans le monde!

Apprenez à maîtriser la télé-formation avec notre Programme d'Entraînement à la Télé-formation.

Comment concevoir, animer et mettre en marché des télé-classes de niveau supérieur. Tous les détails sur notre site Internet.

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 : octobre 2010 (BAC et BNQ).

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

Éditeur : Coaching de gestion inc. Gestion : Nadine Fortin (fortinn@coaching.qc.ca)

Rédactrice : Denise Papineau (dpapineau@coaching.qc.ca) Révision linguistique : Mélanie Rivest (mrvest@coaching.qc.ca)

ATELIER DE DÉVELOPPEMENT

Présenté par
Jean-Pierre Bekier,
Coach professionnel PCC

DATES
Montréal
15 et 16 octobre 2010

COÛT
Pour les 2 jours : 395 \$ +tx
Pour le jour 2 seulement* :
225 \$ + tx
(*ne s'applique que si vous
avez déjà fait le jour 1)



Comment accéder à mon plein potentiel par l'Ennéagramme et le coaching



Un regard, porté sur notre passé, nous suggère de nouvelles manières de penser, de nouvelles manières d'agir. Comment mieux s'adapter et se développer dans un monde que l'on sait, naturellement limité ?

Venez découvrir comment l'Ennéagramme et le coaching peuvent s'avérer de puissants vecteurs pour réaliser ces ambitieux objectifs.

Cet atelier dynamique et hors du commun dévoilera l'accès à votre plein potentiel et à vos stratégies de changements pour une meilleure connaissance et réalisation personnelle.

Vivre l'excellence par le coaching, l'humanisme, l'amour et ses compétences

PROGRAMME **Tremplin** pour **coachs!**



Garantie de résultats!

LA PUISSANCE DU MARKETING AU SERVICE DE VOTRE CROISSANCE!

FAITES BONDIR VOS AFFAIRES!

Planifier | Démarrer | Relancer | Développer vos affaires

PROGRAMME COMPLET DE PRÈS DE 3 MOIS

- Diagnostic
- Coaching individuel et de groupe
- Feedback | Requêtes
- Ateliers
- Télé-classes
- Nombreux outils et guide du participant

Information et inscription, **cliquez ici!**

Inscrivez-vous dès maintenant

* Début de la prochaine cohorte le **18 octobre 2010** *

795\$

Modalités de paiement offertes par Coaching de gestion

Mission · Vision · Objectifs · Clientèle cible · Positionnement · Revenus · Mise en marché · Stratégies · Nouvelles possibilités · Plan d'action marketing · Réseautage · Image de marque · Confiance et réussite · Prospection · Offre de services · Honoraires · Outils de promotion · Action!

Coachs-concepteurs et animateurs
50 ans d'expertise en marketing et communication
Michel Boutin, BAA, ACC | Letimotiv coaching
Diane Lépine, PCC | Vigie Coaching

« Excellent investissement ! Je le recommande fortement. »
Nicole Aubertin, CGA, ACC
« Je ressors avec un plan d'action que je n'aurais pu établir seul, malgré mes 25 ans d'expérience dans la vente... TREMPILIN m'a permis de déployer complètement mes ailes de coach et de prendre mon envol. Mes doutes ont fait place à une confiance inébranlable... »
Jean-Marc Dubois

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