

# PRATIQUES DE GESTION



Consolider mes compétences de leadership dans un contexte de travail à distance et en mode hybride

Pour organiser le développement de vos compétences, privilégiez l'**approche 70-20-10 qui se décline ainsi** : 70 % par l'activité et l'expérience, 20 % par les interactions avec les autres et 10 % par la formation ou les lectures. **Celle-ci** favorise l'intégration des apprentissages. Dans le cadre du programme de formation sur la gestion hybride, vous avez complété une activité de formation synchrone animée par madame Geneviève Desautels (apprentissage formel) ainsi que deux dîners de gestion centrés sur vos expériences et celles de vos pairs (apprentissage par les pairs). Finalement, vous recevez cet outil d'autodéveloppement qui vise à vous outiller dans votre travail (apprentissage dans l'action) afin de poursuivre la consolidation de quatre compétences clés à la gestion hybride.

1

## 1. Gestion du changement

## 2. Écoute active



## 3. Empathie



## 4. Savoir développer les autres

Apprentissage dans l'action (70%)		Apprentissage par les pairs (20%)		Apprentissage formel (10%)
<i>Le développement d'une compétence est habituellement plus efficace et transférable lorsque l'apprentissage fait partie intégrante du travail.</i>		<i>L'évaluation de vos points forts et défis par des <b>personnes significantes</b> vous permet de réfléchir à vos besoins en matière de développement. Vos pairs peuvent également, par divers moyens, participer significativement à vos apprentissages.</i>		<i>Ces stratégies représentent des activités de formation formelle.</i>
Activité quotidienne d'apprentissage	Assignment stimulante	Rétroaction	Apprentissage par les pairs	Programme de développement (interne ou externe), séminaire ou atelier de développement professionnel, participation à des colloques/conférences/congrès/tables rondes/ateliers de travail, formation technique, cours collégiaux ou universitaires, formation en ligne, programme de lectures portant sur des domaines ciblés.
Saisir des occasions de présenter des exposés, présence et participation à des réunions, agir à titre de formateur/conférencier/instructeur, discussion planifiée sur des sujets particuliers, observation de personnes et de modèles.	Enrichissement du poste. Affectation à des équipes de projet. Affectations temporaires, spécifiques et spéciales. Mutations latérales. Rotations d'emploi.	Rétroaction formelle : programme de gestion de la performance (évaluation de rendement), rétroaction 360 (supérieur, personnelle, pairs), tests formels.  Rétroaction informelle.	Coaching, mentorat, association professionnelle, communauté de pratique, groupe de codéveloppement, apprentissage expérientiel.	

"À la **page 2**, vous découvrirez des gestes-clés qui vous permettront de consolider ces compétences essentielles à la gestion hybride."



Compétences	Les gestes clés	Activités d'apprentissages
<b>Gestion du changement</b> <i>Se présente par la capacité à comprendre les fondements du changement et l'ouverture à discuter, à préparer et à accompagner les autres.</i> <b>Une personne qui gère positivement le changement...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❶ Se préoccupe de l'opinion des autres et prend action au moment opportun.</li> <li>❶ Tient compte dans la planification des mandats de son équipe de facteurs comme les préoccupations des personnes et des impacts sur la structure organisationnelle.</li> <li>❶ Est flexible s'adapte facilement lors de situations difficiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Percevoir le changement comme un mode de vie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le changement est inévitable et fait partie de la vie. Vous pouvez le combattre ou l'accueillir à bras ouverts.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Reconnaître que la résistance au changement est normale.</b></li> <li>➤ <b>Comprendre la réaction du personnel par rapport au changement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluez ce que signifie le changement pour les autres : Est-ce qu'il représente une perte? Est-ce qu'ils devront modifier leurs façons de faire?</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Valoriser et respecter le personnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demandez leur avis et faites-les participer à la décision.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Être direct et honnête par rapport au changement, et ce, même si les nouvelles seront difficiles pour certains.</b></li> <li>➤ <b>Dégager votre agenda lors de la première journée d'implantation du changement afin d'être disponible pour répondre aux questions.</b></li> </ul>	<b>Évaluez votre niveau de résistance au changement</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Considérez-vous généralement le changement comme une nuisance ou une opportunité ?</li> <li>Vous sentez-vous davantage préoccupé par les pertes ou entrevoyez-vous rapidement les possibilités?</li> <li>Cherchez-vous à inclure de nouvelles initiatives uniquement si elles s'avèrent vraiment nécessaires ou vous le faites spontanément?</li> </ul> <b>Réfléchissez à une situation où vous avez fait preuve de résistance au changement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment avez-vous résisté? Pourquoi?</li> <li>Qu'avez-vous fait pour y adhérer?</li> </ul>
<b>Écoute active</b> <i>Se manifeste par la volonté d'une personne à écouter et à comprendre.</i> <b>Une personne qui présente une bonne écoute...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❶ Pratique une écoute attentive et active lors de ses interactions.</li> <li>❶ Fait preuve de patience et laisse le temps à l'autre de s'exprimer.</li> <li>❶ Reformule avec précisions les opinions des autres, et ce, même lorsqu'elles sont divergentes des siennes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Écouter en premier, résoudre le problème en deuxième</b></li> <li>➤ <b>Manifester votre écoute en adoptant des gestes simples:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gardez votre bouche fermée (quand votre bouche est ouverte, vos oreilles se ferment automatiquement);</li> <li>Conservez un contact visuel;</li> <li>Prenez des notes, au besoin;</li> <li>Évitez de froncer les sourcils.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Témoigner votre compréhension en reformulant et en énonçant avec tact ce que vous acceptez ou rejetez des propos de la personne</b></li> <li>➤ <b>Poser beaucoup de questions pour approfondir et confirmer votre compréhension</b></li> <li>➤ <b>Séparer le contenu de la personne. Attribuer de la valeur à tout le monde.</b>  <b>Pour vous aider, identifiez :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Qui vous écoutez? Qui vous n'écoutez pas? Qu'est-ce qui explique la différence? La position hiérarchique, l'âge, la compétence, le genre, vos besoins, etc.?</li> </ul> </li> </ul>	<b>Déterminez la ou les barrière(s) qui vous empêchent d'être attentif aux autres</b> Vous attendez-vous au pire?  <ul style="list-style-type: none"> <li>Doutez-vous de votre capacité à résoudre un problème?</li> <li>Avez-vous peur que la personne devienne émotive?</li> </ul> <b>Une fois que vous connaissez le « pourquoi », vous pourrez surmonter cette barrière et écouter malgré vos préoccupations ou vos craintes.</b> <div> <b>Évitez ces comportements</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interrompre</li> <li>Suggérer des mots quand la personne hésite ou prend une pause</li> <li>Terminer la phrase à la place de l'autre</li> <li>Émettre des solutions, des conclusions, des déclarations en début de conversation.</li> </ul> </div>

Compétences	Les gestes clés	Activités d'apprentissages
<p><b>Empathie</b></p> <p><i>C'est la capacité de se mettre à la place de l'autre sur les plans cognitif ou relationnel, tout en maintenant une distance affective.</i></p> <p><b>Une personne empathique ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se soucie sincèrement des autres.</li> <li>Est préoccupée par les problèmes liés au travail et à la vie personnelle des employés.</li> <li>Est disponible et prête à aider.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Écouter la personne sans jugement</b> : hocher la tête et maintenir le contact visuel. Répondre en nommant les émotions que la personne ressent. Suggérer votre aide, au besoin.</li> <li>➤ <b>Garder vos conseils pour un meilleur moment</b> à moins que la personne ne vous le demande. Lorsqu'une personne se confie, l'atmosphère est chargée d'émotion. Elle est moins réceptive à accueillir vos idées. Il est préférable d'attendre le moment opportun.</li> <li>➤ <b>Résumer quand la personne commence à se répéter</b>. Cela signifie que vous comprenez sa situation.</li> <li>➤ <b>Se transposer dans la situation de l'autre personne</b> pour mieux la comprendre: pourquoi agit-elle de cette façon?</li> </ul> <p><u><b>Évitez de vous référer à vos propres valeurs. Il s'agit d'elles et non de vous.</b></u></p>	<p>Étudier les comportements de trois personnes empathiques : un collègue de travail, une personne de votre famille et une personnalité publique.</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Que font-elles de différent?</li> <li>Comment manifestent-elles leur empathie?</li> <li>Quels mots et gestes emploient-elles?</li> </ul> <p>Transférer les conclusions de vos réflexions à votre propre situation.</p>
<p><b>Savoir développer les autres</b></p> <p><i>(Les techniques du gestionnaire-coach)</i></p> <p><i>Fournis à son personnel les outils, les connaissances et les opportunités pour se développer.</i></p> <p><b>Une personne qui présente une bonne capacité à développer les autres...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Offre des tâches et des défis stimulants.</li> <li>Tiens des discussions fréquentes sur le développement de compétences.</li> <li>Encourage les autres à développer leur plein potentiel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Comprendre ce qui est important pour la personne, car elle investira du temps sur ce qui <u>a de la valeur pour elle</u></b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'aime-t-elle de son travail? Qu'est-ce qu'elle valorise le plus? Quels sont ses objectifs? Comment se perçoit-elle?</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Miser sur le développement d'une compétence qui l'aidera à réaliser un mandat significatif et important pour elle.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les activités où la personne s'investit davantage? De quel mandat parle-t-elle avec passion?</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Responsabiliser la personne à prendre en main son propre développement</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>Encouragez-la à cibler le moment opportun pour appliquer une compétence.</li> <li>Référez la personne à un pair qui a vécu une situation similaire.</li> <li>Aidez-la à trouver sa propre solution en posant beaucoup de questions.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Réaliser de la rétroaction en continu.</b></li> </ul>	<p>Planifier les priorités de développement à l'aide d'un <a href="#">plan individuel de développement</a> en respectant une bonne répartition des stratégies d'apprentissages (70% dans l'action, 20% par les pairs, 10% formation formelle).</p>  <p>Effectuer des rencontres post-mandat. Encourager la personne à apprendre de ses bons coups et de ses échecs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment ça s'est passé? Quels sont ses bons coups?</li> <li>Qu'aurait-elle pu faire de différent? Qu'a-t-elle appris?</li> </ul>