# L'influence des dimensions des gestionnaires sur la gestion de leur équipe

FELLICE
stratégies humaines

Présenté par:
**Diane Fellice**, C.O. Organisationnelle, Psychothérapeute, CRHA, Coach certifiée RCC TM

**Renée-Claude Frigon**, MBA, CRHA

5 novembre 2016

# Qui sommes-nous?

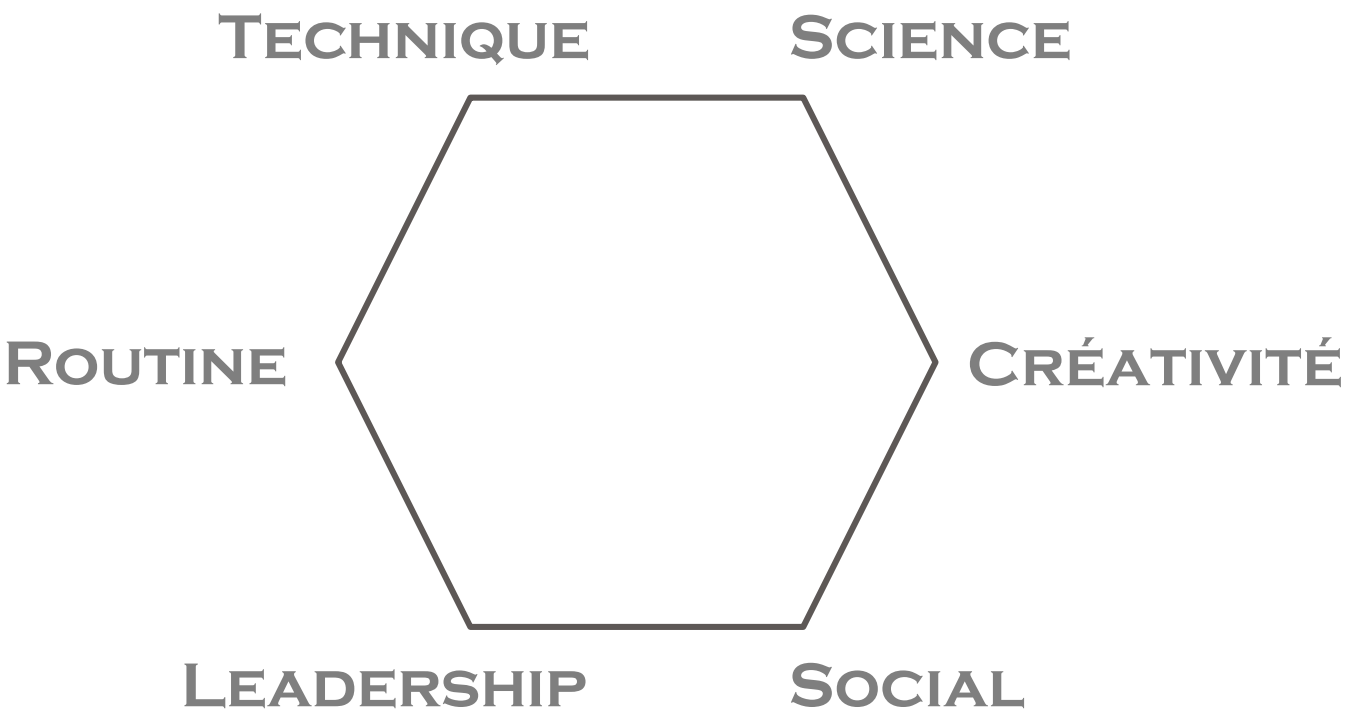
***Renée-Claude Frigon***
*MBA, CRHA*
*Directrice ressources humaines*

***Diane Fellice***
*C.O. Organisationnelle,*
*Psychothérapeute,*
*CRHA, Coach certifiée RCC TM*

# Pourquoi?

FELLICE
stratégies humaines

# Les dimensions et leur influence sur l'entreprise




FELLICE
stratégies humaines

# Notre objectif

**Impact de la non-réflexivité des dimensions des gestionnaires sur la structure organisationnelle, la gestion des personnes et la dynamique des équipes**

# Mise en garde

- Difficulté d’isoler une dimension d’un gestionnaire (protocole global)
- Complexité des entreprises
- Dimension non-réflexive = deux pôles du continuum

FELLICE
stratégies humaines

# Mise en contexte

1. **Industrie et type d'entreprise**
2. **Individu en développement et en adaptation** dans son milieu
3. On **embauche** comme on est

**Style de gestion assez homogène**

FELLICE
stratégies humaines

# Les dimensions et leur influence

## Routine

Fellice
stratégies humaines

# Routine non-réflexive : sous-organisation

- Manque d’organisation et de structure = confusion de l’équipe
- Perte, duplicata ou classement inefficace
- Absence de système cohérent de gestion des procédures
- Tendance à ne pas faire ce qui doit être fait = délais, ratés et problèmes

# Routine non-réflexive : sur-organisation

- Importance trop grande de détails futiles
- Perte de vue de ce qui doit être fait
- Procédures pour tout et pour rien, plus ou moins efficaces

FELLICE
stratégies humaines

# Routine non-réflexive : conséquences

Lacunes du **sens des responsabilités** :

- **Manque à son devoir** envers l'entreprise
- Manque d'organisation entre les équipes = **travail en silo**
- Objectifs souvent non atteints, projets non livrés dans les délais, et surtout **acceptation et normalisation de ces situations**

FELLICE
stratégies humaines

# Les dimensions et leur influence

## Technique

Fellice
stratégies humaines

# Technique non-réflexive : peu de planification

- Pas de priorités claires ou trop grand nombre de priorités
- Absence d’un système de prise de décisions (choix des projets et la distribution des ressources)
- Absence de procédures = problèmes lors d’absences prolongées ou de départ

FELLICE
stratégies humaines

# Technique non-réflexive : impulsivité des décisions

- Décisions impulsives prises successivement
- Laisser-aller
- Décisions en suspens
- Mode réactif
- Réunions sur le comment éteindre les feux

FELLICE
stratégies humaines

# Technique non-réflexive : conséquences

- Décisions tardent à être prises et projets s’éternisent
- Manque de réalisme = objectifs trop ambitieux = démotivants pour les employés
- Sentiment d’urgence constant = stress chez les employés
- Valorisation de l’action au détriment de la réflexion ou valorisation de la réflexion au détriment de l’action
- Dramatisation ou minimisation des conséquences des décisions

FELLICE
stratégies humaines

# Les dimensions et leur influence

## Science

FELLICE
stratégies humaines

# Science non-réflexive : sous-affirmation

- Incohérence, iniquité et sous performance
- Variabilité de la performance
- Rôles et responsabilités pas établis ou pas clairs
- Sentiment des gestionnaires de ‘gérer une garderie’ (perception de faible contrôle)

FELLICE
stratégies humaines

# Science non-réflexive : sur-affirmation

- Gestionnaire autoritaire = démotivation et climat malsain
- Terreau fertile pour la syndicalisation compte tenu que les employés peuvent ne pas se sentir respectés…

FELLICE
stratégies humaines

# Science non-réflexive : conséquences

**Incohérence**

- Réunions de direction où l’on discute de futilités
- Priorités pas clairs, pas partagés ou pas cohérents
- Chacun est *Roi de son Royaume*.

FELLICE
stratégies humaines

# Science non-réflexive : conséquences

**Insatisfaction**

- Frustrations chez les meilleurs = baisse de performance ou départ
- Affirmation trop faible, trop forte ou inappropriée des gestionnaires entre eux = conflits, blocage et sabotage
- Recherche de coupables, d'excuses et de justifications
- Compétition malsaine et guerre de pouvoir plus ou moins subtiles…

FELLICE
stratégies humaines

# Les dimensions et leur influence

## Créativité

FELLICE
stratégies humaines

# Créativité non-réflexive : peu d'initiatives

- Structure rigide
- Procédures et politiques très détaillées
- Employés et gestionnaires doivent suivre les façons de faire à la lettre
- Trop d'analyse et trop peu d'action
- Besoin de certains gestionnaires de faire approuver chaque décision (énergivore!)

FELLICE
stratégies humaines

# Créativité non-réflexive : trop initiatives spontanées

- On saute d’un changement à l’autre
- Changements non adaptés
- Changement en continu, jamais ficelé (surtout si technique non-réflexive)

# Créativité non-réflexive : conséquences

- Peu ou pas de changements dans l'entreprise
- Peu d'autonomie; valorisation du conformisme
- Valorisation de dossiers extrêmement étoffés
- Décourage les gens créatifs
- Retard par rapport à l'industrie ou constamment à l'affût des nouvelles de l'industrie, de façon impulsive, démesurée et mal-réfléchie

FELLICE
stratégies humaines

# Les dimensions et leur influence

## Social

FELLICE
stratégies humaines

# Social non-réflexif : trop faible empathie

- Manque de respect, d'équité et de reconnaissance
- Manque d'occasions de travailler en équipe
- Communications trop peu fréquentes ou impulsives
- Lecture du non-verbal déficient ou inefficace = mauvaise interprétation des situations sociales
- Manque de discrétion sur des aspects très intimes…

FELLICE
stratégies humaines

# Social non-réflexif : trop forte empathie

- Le gestionnaire sympathique qui protège ses employés
- Difficulté du gestionnaire à communiquer des sujets délicats qui risquent d'affecter émotivement l'employé
- Présence de non-dits, par crainte de l'impact chez l'autre
- Communications mal comprises

FELLICE
stratégies humaines

# Social non-réflexif : conséquences

- Iniquité et frustration
- Compétition
- Conflits non réglés
- Réunions courtes qui n’encouragent pas la collaboration
- Gestion de la performance et reconnaissance basées sur des objectifs individuels

FELLICE
stratégies humaines

# Les dimensions et leur influence

## Leadership

Fellice
stratégies humaines

# Leadership non-réflexif : trop faible influence

- Difficulté à influencer, à mobiliser et à superviser une équipe
- Faible compréhension du quoi, du pourquoi et du comment par les employés
- Vision et orientation transmises avec peu de conviction et peu de clarté = confusion des employés
- Inconfort ou recul des gestionnaires devant certaines fonctions (ex. vente, présentation devant un groupe)

FELLICE
stratégies humaines

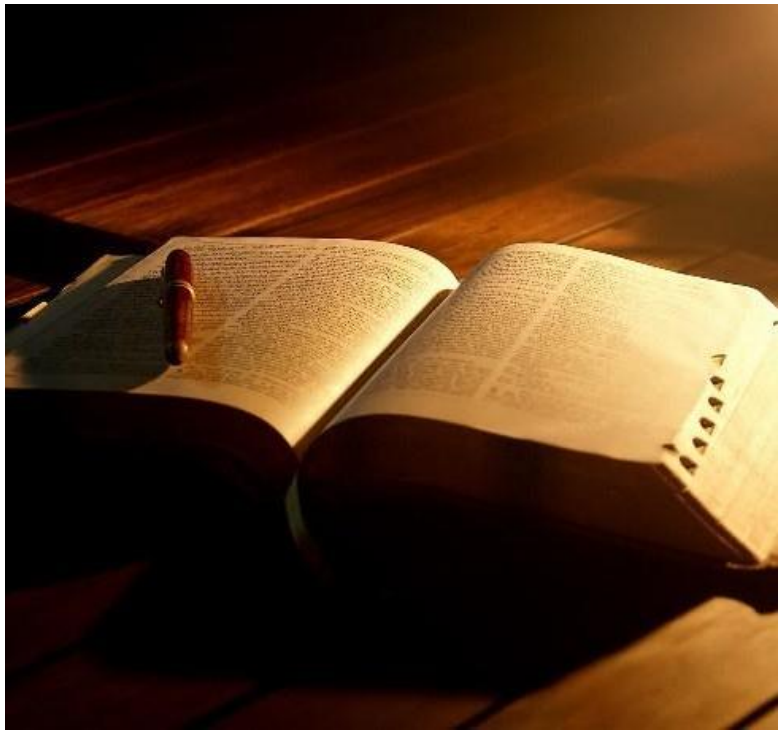
# Leadership non-réflexif : trop forte influence

- Orientation transmise de façon concrète et directe, sans nuance, qui rend peu attrayant le message émis donc peu mobilisant

FELLICE
stratégies humaines

# Leadership non-réflexif : conséquences

- Perception inégale de la politique et du réseautage = distribution inégale du pouvoir informel
- Perception négative de la politique et du réseautage = délais puisque seuls les réseaux formels sont utilisés
- Valorisation de l'application des règles 'By the Book'



FELLICE
stratégies humaines

# Quelques cas concrets

- Cas 1 : un gestionnaire en RA et l’impact sur son équipe
- Cas 2 : une dynamique familiale particulière
- Cas 3 : un RA versus un réflexif
- Cas 4: Un gestionnaire réflexif dans un univers de manoeuvre

FELLICE
stratégies humaines

# L'influence des dimensions des gestionnaires sur la gestion de leur équipe

FELLICE
stratégies humaines

Présenté par:
**Diane Fellice**, C.O. Organisationnelle, Psychothérapeute, CRHA, Coach certifiée RCC TM

**Renée-Claude Frigon**, MBA, CRHA

MERCI!

5 novembre 2016