

REDONNER UN SENS À SA *fonction* DE CADRE INTERMÉDIAIRE



RACHEL BLUTEAU



Rachel Bluteau : rbluteau5@gmail.com

Redonner un sens à sa fonction de cadre intermédiaire

© Rachel Bluteau ps.éd. 2015; révision 2018

Tous droits réservés

1. Gestion 2. Éducation 3. Changement dans l'exercice du rôle

ISBN 978-2-924504-00-0 version PDF

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives Nationales du Québec,
Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

Édité à compte d'auteur

Liste de collaboratrices :

Auteure : Rachel Bluteau ps.éd

Correctrice : Marie-Pier Ouellette, Stéphanie Nolet

Gestion Éditoriale : Rachel Bluteau ps.éd.

Mise en page et couverture : Stéphanie Nolet, Loubna Gharbi

Révision de la mise en page : Cristina Tejada

Limites de responsabilité

L'auteur ne revendique ni ne garantit l'exactitude, le caractère applicable et approprié ou l'exhaustivité du contenu de ce programme. Il décline toute responsabilité, expresse ou explicite, quelle qu'elle soit. Ce document ne remplace en aucun temps une consultation auprès d'un professionnel.

Le titre « Redonner un sens à sa fonction de cadre intermédiaire » est inspiré du titre de la fiche pratique (p.62) de l'article de Paul Osterman.; Les cadres intermédiaires, ces incompris, Magazine Premium, Janv-Fév. 2011, p.59-65

À celles et ceux qui cherchent
Une source d'inspiration et un soutien...
C'est la visée.

Un mot de l'auteur

Un remerciement sincère à une amie Stéphanie Nolet sans qui cela n'aurait pas eu lieu. Merci pour son précieux soutien. Une lectrice hors pair. Une collaboratrice généreuse.

Un remerciement sincère aux auteurs que j'ai lu. Ils ont contribué grandement par leurs écrits, à mon propre développement lorsque j'ai été cadre intermédiaire ainsi qu'à la réalisation de ce document. Merci d'avoir osé écrire devenant ainsi source d'inspiration....

Un remerciement particulier à ceux et celles qui ont consacré de leur temps pour me lire et me faire part de leurs commentaires permettant ainsi d'améliorer le document.

Nommons : Marie-Pier Ouellette, France Lavoie-Marcotte, Anie Bastien, Marie-Ève Poulin, Marc-Olivier Forget, Fabienne Bavaud, Marie-Pier Faucher.

Un remerciement tout spécial à Nathalie Aubin qui a consacré temps et rigueur à la lecture du document. Elle a généreusement fait part de ses commentaires contribuant ainsi grandement à son amélioration.

Un remerciement amical à Cristina Tejeda qui a mis temps et énergie à réviser la mise en page pour y apporter une touche artistique qui rend le document fort attrayant.

« J'ai décidé d'être heureux parce que c'est bon pour la santé »
-Voltaire

Sommaire

MODULE I - FAIRE LE POINT	12
Pourquoi entreprendre une réflexion concernant l'exercice de son rôle?	12
Se situer par rapport à la démarche	16
Où j'en suis comme cadre intermédiaire?	17
MODULE II	19
QUI SUIS-JE COMME PERSONNE ET COMME CADRE ?.....	19
Faire son portrait	20
<i>Grille d'auto évaluation</i>	21
Résultat de l'auto évaluation.....	27
Objectifs de développement.....	29
Interagir en connaissant le niveau de maturité	30
Résultats du quiz	35
MODULE III - RECETTE POUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL.....	36
La satisfaction au travail	36
Le stress au travail	37
La psychodynamique du travail.....	38
Les ingrédients de la satisfaction au travail	39
1. <i>Le sens du travail</i>	39
2. <i>La cohérence du travail</i>	39
3. <i>Le soutien</i>	40
4. <i>Le pouvoir d'agir (« empowerment ») au travail</i>	40
5. <i>La reconnaissance au travail</i>	41
RÉSUMONS !.....	44
MODULE IV - RÉINVENTER SON MANAGEMENT	46
Qu'est-ce qu'une pratique ?	46
Qu'est-ce que cela implique pour le cadre intermédiaire ?.....	47
Comprendre son rôle et ses responsabilités de cadre intermédiaire	48
Avoir une vision différente de son rôle de cadre intermédiaire.....	50
Connaître les compétences liées à cette vision du rôle.	53
Connaître comment exercer cette vision du rôle.....	59
Connaître les conditions de l'exercice du rôle.	67

Sommaire

MODULE V - AGIR AVEC QUOI ?	72
« LA BOITE À OUTILS ».....	72
Connaître les outils soutenant l'exercice de cette vision du rôle.....	72
1. <i>Le Projet</i>	73
2. <i>La communication</i>	81
3. <i>La responsabilisation</i>	90
4. <i>L'encadrement</i>	93
4.1 Le profil de l'individu	95
4.2 Le soutien	105
4.3 La rétroaction.....	107
4.4 La supervision - « regard au-dessus ».....	108
4.5 Le coaching	112
4.6 Le codéveloppement.....	115
4.7 La réunion	118
4.8 Le mécanisme catalyseur.....	120
4.9 La gestion de conflits	123
4.10 La délégation et la prise de décision.....	128
5. <i>L'art de poser des questions</i>	143
6. <i>La gestion des connaissances</i>	149
7. <i>Les conduites</i>	153
7.1 L'éthique	154
7.2 Les valeurs	160
7.3 Le code.....	163
8. <i>Le partenariat</i>	165
9. <i>Prendre des risques</i>	168
10. <i>L'amélioration continue de la qualité</i>	170
MODULE VI - GO! GO! GO!	175
Réinventer la culture organisationnelle.....	175
Conclusion	181
Annexe 1	183
Annexe II	186
Lectures suggérées.....	191

Préface

*« Une seule chose a changé autour de moi et tout a changé,
Et cette chose-là c'est moi »*

Objectifs : les atteindre dans le délai le plus court avec un minimum de moyen. Performance : toujours offrir le meilleur de soi peu importe les effets sur les autres sphères de notre quotidien. Résultats : atteindre la lune avec une poignée de cailloux à notre disposition. Vous vous sentez prisonniers de cette roue de préoccupations, qui tourne et qui tourne au risque de vous donner mal au cœur... et parfois bien pire. Il est possible de reprendre le contrôle de ce manège tout en satisfaisant les demandes toujours grandissantes de l'organisation que vous représentez. Devenir le commandant de votre véhicule et entraîner votre équipe avec vous vers les plus hauts sommets, même si vous croyez avoir puisé la dernière goutte de votre réservoir d'essence.

Oui, vous êtes depuis trop longtemps en « mode survie », mais est-ce que cela fait de vous un candidat qui n'a plus rien à offrir? Loin de là, il est possible de réaliser beaucoup avec peu, mais faut-il savoir avant tout par où commencer.

Pour se dépasser, vous devez changer votre vision pessimiste et la modifier pour une plus « intrapreneure ».

Devenez l'entrepreneur de votre bien-être en adoptant une attitude qui favorise la réalisation de soi. Pour se faire, il faut se développer comme cadre intermédiaire autant au niveau du savoir-FAIRE que du savoir-ÊTRE.

Le cœur doit s'ouvrir à l'apprentissage, c'est un muscle à part entière qui mérite qu'on le mette à l'épreuve pour le développer afin qu'il devienne plus fort. Ne craignez pas l'essoufflement, car vous découvrirez une nouvelle façon de mieux opérer pour maximiser vos efforts, même si vous croyez à tort d'avoir tout donné.

Vous comprendrez la méthode afin de quitter le « mode survie ». Oui, vous semblez avoir perdu la commande qui vous permet de changer les réglages, mais accompagner cette fois, vous pourrez enfin appuyer sur le bouton « vivre votre job ». Le succès est à votre portée, il est temps pour vous d'apprendre comment l'obtenir.

À la fin de la formation « Redonner un sens à sa fonction de cadre intermédiaire », vous serez prêt à vivre pleinement votre travail et à changer le plus beau joyau que vous possédez, soi vous-même.

Préface

Votre diamant demande d'être poli pour briller de mille feux et refléter une lumière vive qui vous fera grandir vous et votre organisation.

N'ayez point peur de prendre le risque de devenir une meilleure personne, vos désirs ne sont pas juste réservés à vos nuits de sommeil, vous pouvez les réaliser à chaque heure de chaque jour, les yeux grands ouverts vers un avenir prometteur.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Aubin', is enclosed in a light gray rectangular box. A small superscripted '1' is located at the bottom right corner of the box.

¹ **Aubin Nathalie**, diagnosticienne organisationnelle, LL.B., M.B.A., PMP, PCC, Adm.A. C.S.O. PCC, NAT@nathalieaubin.com, www.linkedin.com/pub/dir/Aubin/Nathalie.

Introduction

Dans le tourbillon de notre travail comme cadre intermédiaire, il y est possible que nous soyons préoccupés par l'atteinte des objectifs et la bonne performance de l'organisation. Nous adhérons aux attentes de cette dernière et s'assurons que les équipes fournissent le rendement escompté, et ce avec un rôle, des responsabilités et des tâches complexifiés.

Nous voguons sans se poser trop de questions jusqu'au temps où nous ressentons le sentiment de ne pas être à la hauteur. Le « politically correct » dicte que notre vulnérabilité ne peut être partagée : « J'ai à démontrer ma mobilisation, ma capacité à faire la « job » et que je suis solidaire avec l'équipe de cadres. »

Pourtant, nous aimerions pouvoir parler de « comment on se vit » dans notre « job » et avoir la possibilité d'apprendre de notre vécu.

Tout en admettant la contribution de notre organisation dans l'amélioration de la qualité de vie au travail, la seule personne que nous pouvons changer, c'est nous-même.

Le « comment on se vit » dans notre « job » est de l'ordre de la satisfaction au travail. Apprendre de notre vécu est de l'ordre de l'exercice de son rôle, c'est-à-dire de sa pratique.

Ce document aborde ces deux aspects qui sont étroitement liés. Il est conçu pour permettre de faire le point, d'initier un changement, d'améliorer ses actions dans un cadre interactif. L'idée est que notre sentiment d'être seul, voire démuné, se modifie. Personne n'est une île. Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès (Nelson Mandela). La visée est d'allumer la bougie de quelqu'un pour qu'à son tour, il brille de sa propre lumière.

Occupons-nous de nous!

Rachel Bluteau, ps.éd.

Coach-consultante-médiatrice familiale-superviseure.

Cadre intermédiaire de 1986 à 2002

Cadre conseil de 2002 à 2010

Avant de commencer

L'acte d'apprentissage est le résultat d'une réflexion sur l'expérience². La réflexion est un processus qui consiste à prendre du recul par rapport à une expérience pour s'interroger. L'apprentissage consiste à donner un sens à des événements passés ou actuels qui servent à guider le comportement futur.³

Cette démarche amènera fort probablement un changement chez chacun, soit de l'ordre de l'homéostasie ou de l'évolution. Qui peut dire à quel changement ce document fait appel! C'est à chacun de vivre l'expérience. Pour certains, il leur offrira des connaissances leur permettant d'apporter des ajustements, de faire de l'autocorrection (homéostasie). Pour d'autres, il leur offrira l'opportunité de poursuivre leur développement personnel (évolution). Chacun verra à l'utiliser en fonction de ses objectifs. Des lectures suggérées sont énumérées à la fin du document pour ceux intéressés à approfondir des thématiques.

Dans un cas comme dans l'autre, vouloir changer ne suffit pas. Le changement est le résultat d'un apprentissage. C'est à chacun de passer du désir au plaisir d'obtenir des résultats. Alors, ACTION!

Bonne route!

N.B. Bien que ce document soit complet en soi, il est fortement recommandé que vous soyez accompagné dans le cadre d'une consultation ou d'un atelier.

Remarque : Le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

² King K. The role of adventure in the Experiential Learning Process. Journal of Experiential Education 11 (2), 4-8, 1988

³ Blanchard K.; Trouver son talon d'Achille, Magasine Premium, Fév.-Mars 2013, p.32

Module I



Faire le point

*« La vie ne vaut pas la peine d'être vécue
si elle n'est pas remise en question »*

-Socrate

POURQUOI ENTREPRENDRE UNE RÉFLEXION CONCERNANT L'EXERCICE DE SON RÔLE?

Vous arrive-t-il d'avoir de telles pensées ou de tels sentiments?

- ✓ On ne se considère pas souvent à notre juste valeur.
- ✓ On se sent vite coupable comme si tout était de notre faute.
- ✓ On pense que comme cadre intermédiaire on se doit de tout savoir avant même d'apprendre.
- ✓ On se demande si on a une perception juste de ses compétences.
- ✓ On pense que pour être un bon gestionnaire, on se doit de tout connaître de notre service, que rien ne doit nous échapper.
- ✓ On pense qu'avec de la volonté et une pensée positive nous allons réussir.
- ✓ On pense (et on nous le fait sentir) que nous sommes les seuls à pouvoir agir, à savoir agir (omnipotence).
- ✓ On vit avec un sentiment ambigu d'être pris entre l'arbre et l'écorce; soit de répondre aux attentes de la direction ou à celles de l'équipe.
- ✓ On est confronté à de multiples changements, par moment on a l'impression d'avoir ni queue ni tête.
- ✓ On poursuit notre travail parce qu'on nous le demande, ou pour faire plaisir à autrui ou contre rétribution



Devant de telles idées et de tels sentiments, il n'est pas étonnant de constater que sa fonction au sein de l'organisation soit perçue peu enviable voire peu valorisée créant ainsi une insatisfaction au travail.

Au contraire, on pourrait se considérer comme un cadre intermédiaire qui est conscient de sa valeur, parce qu'il a une fonction clé dans l'organisation. Une fonction qui est de faire le lien entre la direction et les employés afin que l'organisation puisse déployer tout son potentiel aux fins de sa mission. La satisfaction au travail serait davantage au rendez-vous.

Alors, pourquoi entreprendre une telle réflexion?

Pour se considérer comme un cadre intermédiaire qui exerce un rôle clé dans l'organisation, nous avons besoin d'améliorer notre sentiment d'auto efficacité...

L'auto efficacité est un jugement que l'on porte sur sa capacité à réaliser une action afin d'obtenir les résultats attendus.⁴ Le sentiment d'auto efficacité est une perception que l'on a de pouvoir mener à terme différentes tâches liées à son rôle.⁵

Pour mener à bien l'exercice de son rôle, il est fondamental de croire en sa capacité à se motiver et à mettre en branle tous les moyens à sa disposition, quel que soit la situation afin d'avoir une emprise sur les événements.

L'efficacité n'est pas de la performance. La performance est de l'ordre du résultat et est éphémère. L'efficacité est de l'ordre des moyens en tenant compte du contexte.

Elle est en ce sens qualité et durabilité⁶. L'efficacité se développe avec l'expérience soit dans la pratique, en ce sens elle est sagesse.⁷

⁴Définition: Inspiré d'Albert Bandura, psychologue canadien: Magazine Premium, Sept.oct., 2011, p.63

⁵ Inspiré du texte dans la Revue de psychoéducation Vol 39, no 2, 2010, p. 126.

⁶ Martin Y.; Master Class Management : L'efficacité, www.canalc2.tv/video.asp?idEvenement=649.

⁷ Voir Module IV; Réinventer son management : Qu'est-ce qu'une pratique?



Évaluation de satisfaction à l'égard de Votre satisfaction au travail

Où en êtes-vous par rapport à votre satisfaction au travail?

Avez-vous le sentiment d'une lourdeur dans vos responsabilités entraînant plus de pression.

Nullement
Peu

Moyennement
Tout à fait

Avez-vous le sentiment que vos responsabilités sont peu stimulantes entraînant démotivation et déresponsabilisation.

Nullement
Peu

Moyennement
Tout à fait

Avez-vous le sentiment de gérer comme si tout était urgent?

Nullement
Peu

Moyennement
Tout à fait

Avez-vous le goût de vivre cela autrement?

Nullement
Peu

Moyennement
Tout à fait



Ce document propose des paramètres⁸ pour soutenir le développement de sa pratique comme cadre intermédiaire afin de relever les défis correspondants à son rôle tout en favorisant sa satisfaction au travail.

À la fin de la démarche,

On sera en mesure de comprendre :

- ✓ ce qu'est la satisfaction au travail;
- ✓ les ingrédients de la satisfaction au travail;
- ✓ ce que la satisfaction au travail implique pour le cadre intermédiaire ?

On sera en mesure d'améliorer notre sentiment d'auto efficacité en :

- ✓ ayant une meilleure connaissance de soi;
- ✓ ayant des outils permettant de soutenir l'exercice de son rôle;
- ✓ ayant la possibilité d'influencer un changement de la culture organisationnelle.

⁸ Paramètres = Éléments nécessaires pour comprendre, analyser et juger.