



La posture managériale, comment ça se travaille ?

Dans le cadre du projet managérial basé sur la décentralisation organisationnelle, économique et humaine, La Poste a pris le parti d'un renforcement sensible des pouvoirs de ses Directions d'Etablissement (DE). Forte de cette orientation, la Poste a souhaité développer les capacités managériales des collaborateurs membres du Codir de l'établissement, qui ont à interagir en permanence, et ce dans un cadre renouvelé de leur périmètre. Chacun à leur place, ces responsables doivent donc agir de concert pour permettre au DE de jouer son rôle de patron de BU. La nature de leur rôle (les uns transversaux ou fonctionnels, les autres hiérarchiques ou opérationnels) peut amener des tensions dans l'ajustement permanent qu'ils ont à trouver pour exercer leur influence sur les équipes et garantir l'efficacité collective.

La Chaire Leadership et Compétences Managériales de l'EDHEC leur a proposé un module de formation pour travailler sur leurs *postures d'autorité*.

Nous avons travaillé avec trois fonctions du Codir : le responsable qualité (le ROQ), le responsable production et le responsable RH.

Nous nous sommes tout d'abord appuyés sur la synergie du binôme ROQ et Responsable Production, qui ont travaillé alternativement par fonction ou en binôme au sein du même groupe de formation. Puis ce fut au tour de la communauté des RRH de suivre le même parcours.

La journée a été rythmée par deux temps forts : l'établissement d'un diagnostic socio-organisationnel ouvrant à de nouvelles façons de comprendre les comportements stratégiques¹ des différents acteurs², autrement dit de comprendre la manière dont les gens sont conduits à agir en relation avec le système organisationnel dans lequel ils se trouvent.

Ensuite, chacun a eu l'occasion de travailler sur une problématique managériale propre ou partagée, en lien avec la question de sa posture au sein du Codir d'établissement. Pour cette deuxième partie, nous avons utilisé la méthode des Learning Teams™, dont la chaire est experte, afin de leur faire expérimenter la puissance de l'intelligence collective et du dialogue dans la résolution de situations professionnelles. A travers ce dispositif, les participants apprennent à réaliser quelle est leur part réelle de responsabilité dans la problématique étudiée et à connecter les bonnes ressources personnelles et organisationnelles pour y répondre.

La fin des modules était sans appel : tous sont repartis avec des pistes d'action très concrètes, animés du souhait de continuer à partager entre eux et de remonter à leur hiérarchie leurs expériences et apprentissages de la journée.

¹ Comportement que l'on adopte considérant ses propres enjeux, ses contraintes et ses ressources. C'est « le moins mauvais » des comportements à adopter en situation.

² Groupe de personnes ayant les mêmes enjeux.