

# Atelier

## Rôle de DG : prendre soin de sa santé mentale

Identifier et répondre à mes besoins professionnels, pour mieux desservir mon organisme

Audrey Mougénot

[audrey.mougenot.conseil@gmail.com](mailto:audrey.mougenot.conseil@gmail.com)

Cell : 514 649 0966





# Bienvenue!



**Présentations**



**Objectifs et déroulé**

# Formatrice

**Audrey Mougénot, consultante en management stratégique, formatrice et coach de gestion**

## **Parcours professionnel :**

- Double parcours conseil et direction d'entreprises : conseil et finance d'entreprise (Finance, audit, conseil en fusions-acquisitions) // dirigeante d'entreprises
- Expériences en secteur privé (PME et grandes entreprises) et en OBNL
- Directrice générale de Resto Plateau, entreprise d'insertion / sécurité alimentaire de 2019 à 2025
- Chargée de cours à HEC Montréal au département RH depuis 2016

## **Offre de services : 4 principaux axes d'accompagnement :**

- Gouvernance et accompagnement stratégique des organisations
- Impact et croissance
- Alignement stratégie et opérations
- Développement des compétences et performance d'équipe, gestion du changement

## **Mandat de direction par intérim**



# Organismes participant.e.s

- Coopérative aux p'tits soins
- Centre Ressources Naissance de la Mauricie
- AACOCQ (Association pour les Assurances Collectives des Organismes Communautaires du Québec)
- Association québécoise des centres communautaires pour aînés (AQCCA)
- Centre communautaire Radisson
- Centre périnatal Le Berceau
- SOFAD
- Les 3 sex\*
- Table régionale des organismes communautaires autonomes de Lanaudière (TROCL)
- Projet d'Accueil et d'Intégration Solidaire (PAIS)
- PME MTL est-de-l'île
- UQAM / Réseau de recherche en économie social et solidaire
- La Relance Jeunes et Familles
- Maternaide du Québec
- Maison de la Famille de la Vallée du Richelieu
- CPE du Centre-Ville
- CPE Fanfan Soleil
- CPE BC du Parc
- CPE du Centre-Ville
- CPE trois p'tits tours
- CPE LA CACHETTE

# Objectifs



## But de l'atelier :

- Offrir aux directions un espace de recul pour **nommer, clarifier et prioriser leurs besoins professionnels dans l'exercice de leur rôle**, en les distinguant clairement des besoins de leur organisme.
- Permettre un **partage d'expériences et de pratiques entre pairs**, afin de briser l'isolement, normaliser certaines réalités et s'ouvrir à d'autres façons de faire.
- Accompagner les participant.e.s dans l'**identification de pistes d'actions concrètes, réalistes et adaptées à leur contexte**, favorisant leur mieux-être et leur capacité à tenir leur rôle dans la durée.

## Approche :

- Atelier participatif, structuré
- Temps de réflexion individuelle guidée
- Échanges de pratiques entre pairs
- Orientation vers le passage à l'action

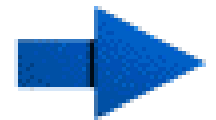
# Programme

## Déroulé :

- Identifier et comprendre mes besoins
- Discussions, analyses et échanges autour de 3 axes de réflexion choisis pour cet atelier

## Vos documents :

- Fiches de réflexion et feuille de route



# Identifier et comprendre mes besoins



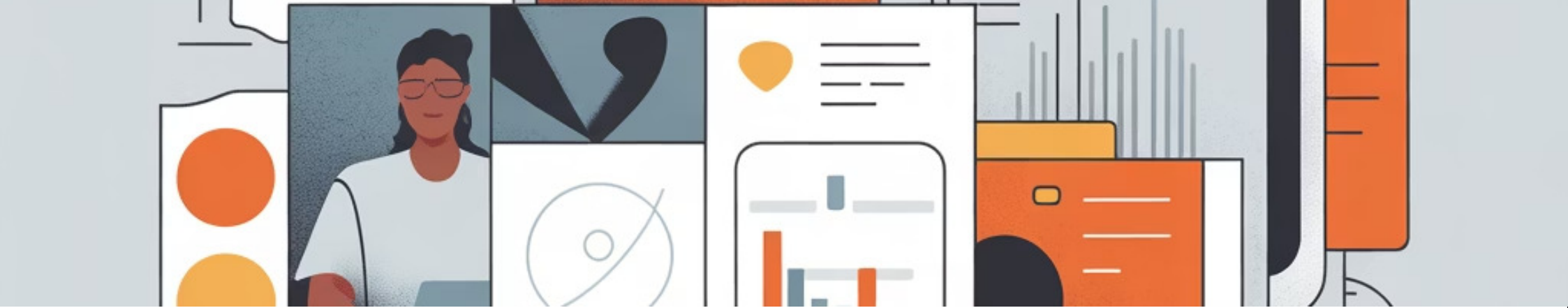


Connectez-vous sur :

**[www.wooclap.com](http://www.wooclap.com)**

Et entrez le code de l'évènement :

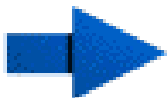
**ATELIERRDG**



# Identifier ses propres besoins comme DG....

- ... En les différenciant de ceux de son organisme
- ... En différenciant ses besoins professionnels et personnels
- ... En les priorisant les uns par rapport aux autres
- ... Sans jugement ou auto-censure

Pour pouvoir mettre en place les actions nécessaires pour y répondre!



# Cet atelier

Pour cet atelier, 3 grandes catégories de besoins qui reviennent fréquemment seront abordées :



**Définir et respecter  
le cadre de son rôle**



**Déléguer et  
responsabiliser**

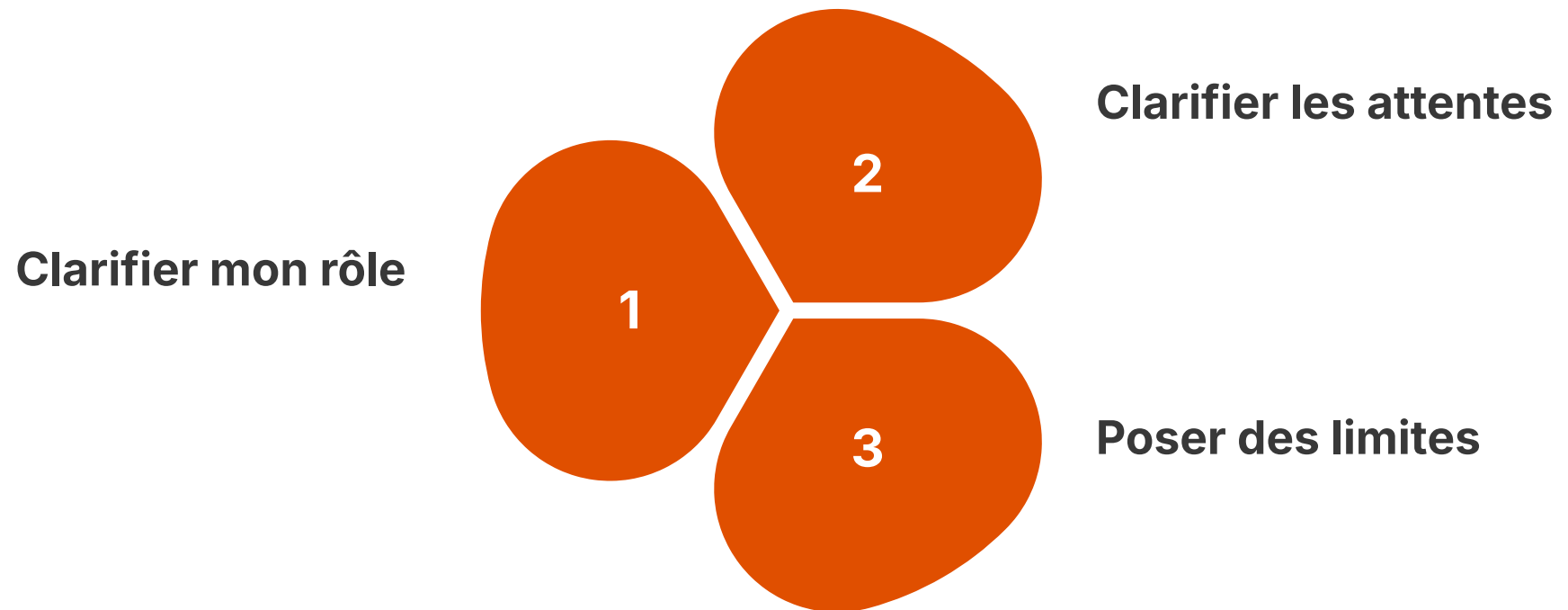


**Me développer  
comme  
professionnel.le**


# Définir et respecter le cadre de son rôle



# Définir et respecter le cadre de son rôle



# Poser des limites : pourquoi est-ce si difficile ?

 On reconnaît souvent ses propres limites... lorsqu'elles ont été franchies!

2 types de freins :

## Méthodologiques

Assez facile à résoudre

## Croyances et comportements

Nécessitent plus d'efforts pour les lever - mais possible !

Quelques exemples de freins méthodologiques :

- Rôle pas clair ou mal défini
- Attentes pas claires
- Définition du succès dans le rôle non réfléchi

Quelques exemples de croyances et comportements qui peuvent nous empêcher de mettre des limites :

- Confondre son rôle de DG avec la mission de l'organisme ("porter la mission" vs "être la mission")
- Confondre son métier d'origine (ex: intervenant) avec son rôle de gestionnaire
- Confondre être compétent et toujours dire oui
- Confondre être compétent et devoir tout savoir / avoir réponse à tout
- Avoir peur de l'échec... de décevoir... du conflit ...
- Chercher à être aimé plutôt qu'à être juste

# Quelques exemples de pistes concrètes

Avec son conseil d'administration :

- Mentionner non seulement les objectifs mais *également ce qui va être laissé de côté* : permet une réelle priorisation et une réelle prise de conscience collective.
- Lorsque "dire non" est difficile : dire : « oui, dans x mois » ou « oui, dès que j'aurai trouvé les ressources nécessaires » ou « oui, dès que tel enjeu sera réglé »
- Avant d'accepter un nouveau dossier, (se) poser systématiquement trois questions : quel autre dossier je peux laisser de côté, si je prends celui-ci ? Qui d'autre pourrait s'en charger ? Quelle est ma réelle valeur ajoutée pour ce dossier ?

Avec son équipe de travail :

- Établir des règles claires de travail (pour soi également) : horaires de travail, attentes de communication, délais de réponses...
- Clarifier ce qui est de votre responsabilité mais *surtout ce qui ne l'est pas*
- Créer un climat d'entraide sur le sujet
- Structurer la "veille" organisationnelle pour ne pas en être la seule personne responsable
- Documenter au maximum (processus, outils, etc.) pour diminuer la dépendance

Organiser son temps / son calendrier

- Bloquer des plages horaires pour ses besoins personnels / pour des moments de réflexion stratégique / pour des moments sans aucun RDV...
- Utiliser le temps de télétravail de manière réfléchie pour l'optimiser
- Bloquer des espaces de "décharge" entre les RDV

❗ Les pistes les plus efficaces dépendent de votre situation individuelle - cela passe donc par un peu de temps de réflexion sur vos éventuels freins, sur votre situation, et sur les changements les plus faciles à mettre en oeuvre rapidement dans votre réalité.

# Mini séance de "cross-coaching"

Chaque personne prend une carte à jouer sur la table.

Vous devez trouver l'autre personne dans la salle qui a la même carte.

5 minutes :

- Un des membres du binôme demande à son.sa "coaché.e" :
  - "Qu'est ce qui t'empêche de mettre tes limites dans ton travail?"
  - "Est-ce qu'il y a une chose que tu pourrais faire à court terme pour clarifier ton rôle / clarifier les attentes de ton rôle / mettre tes limites ?"
- Au bout de 5 minutes, on change !



# Déléguer et responsabiliser



# Déléguer, ça veut dire quoi?



## Déléguer c'est....

- Donner de l'**autonomie**
- Donner le pouvoir d'agir et de prendre des décisions
- Donner une co-**responsabilité** (= vous restez responsable quand même!)
- Donner de la perspective
- Ça concerne aussi les moyens
- C'est un processus (pas une action unique)



## Déléguer, ce n'est pas :

- Faire faire
- Faire deux fois
- Faire respecter à la lettre un processus
- Répartir le travail
- Transférer la responsabilité / laisser seul

# Pourquoi déléguer ?

## Déléguer, ça apporte quoi ?

### Au (à la) collaborateur.rice

- Développer ses compétences, progresser
- Motivation, satisfaction au travail
- Engagement dans le travail
- Augmente les capacités d'adaptation au changement

### Au (à la) gestionnaire

- Gain de temps, entre autres pour pouvoir aussi soi-même se développer
- Se concentrer sur ce qui n'est pas déléguable
- Meilleures décisions!  
Encourage l'innovation!

### À l'organisation

- Motivation / mobilisation des collaborateurs.rices
- Maximiser le potentiel de contribution de chacun.e
- Développe l'esprit d'équipe

Sources : Tannenbaum & Schmidt, Bourhis & Chenevert, F. et I. Rey-Millet



# Les freins possibles

Pourquoi est-ce difficile, déléguer ?

# Les freins méthodologiques

- Je ne sais pas quoi déléguer
- Je ne sais pas déléguer sans tout déléguer
- Je ne sais pas contrôler
- Je ne sais pas comment déléguer
- Mon collaborateur n'a pas toutes les compétences nécessaires



Sources : Tannenbaum & Schmidt

# Les freins liés aux croyances et aux comportements

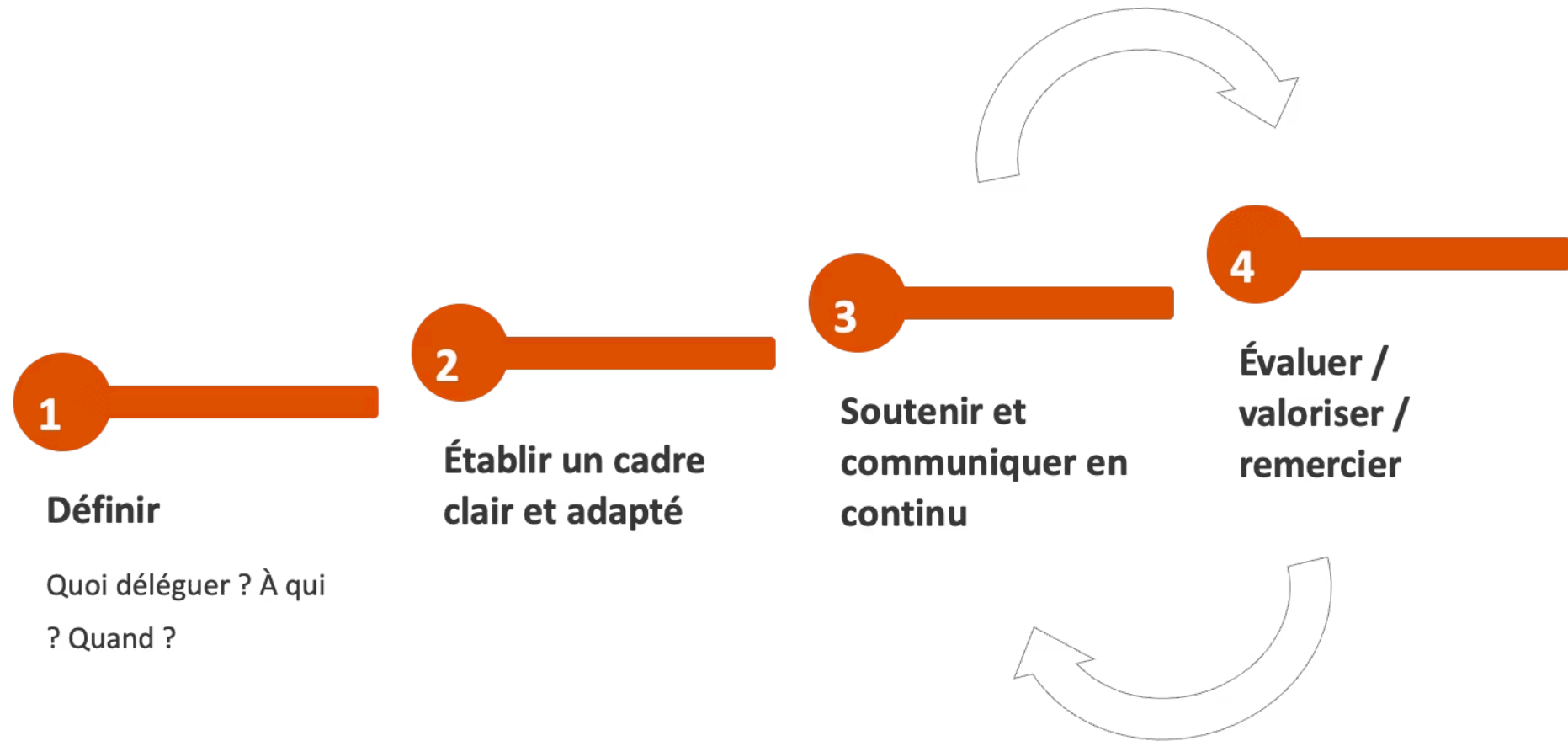
- Ça prendra moins de temps si je le fais moi-même
- C'est trop risqué (erreur) / je n'aime pas le risque
- Quand je ne maîtrise pas toutes les étapes, ça me créé beaucoup de stress
- Quand je fais moi-même, au moins je contrôle
- Ça ne sera jamais aussi bien fait que si je le fais moi-même
- Je n'ai pas confiance en eux (ai-je trop confiance en moi ?)
- Je n'ai pas confiance en mes capacités à déléguer
- Ils n'ont pas les compétences nécessaires
- Je suis un décideur naturel, résoudre des problèmes est ce que je fais de mieux
- Je ne sers plus à rien si je délègue / j'ai besoin qu'on ait besoin de moi
- J'ai déjà essayé de déléguer, ça n'a pas marché
- Je suis le gestionnaire, c'est à moi de décider



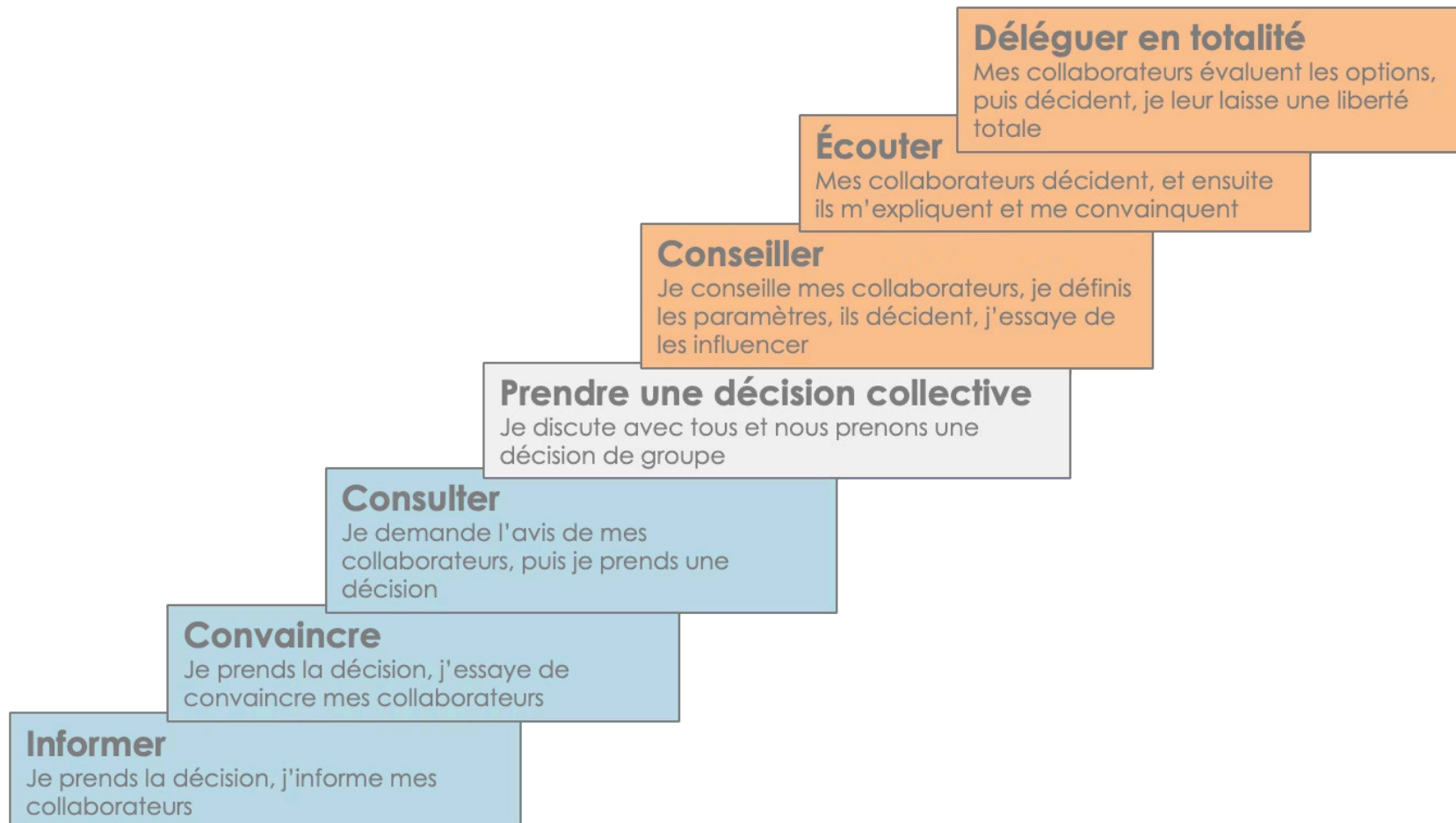
Sources : Tannenbaum & Schmidt  
Bourhis & Chenevert  
F. et I. Rey-Millet

# Étapes clés

Déléguer, c'est un processus, et pas une action isolée



## 2 Établir un cadre : les différents niveaux de délégation



Inspiré de la Théorie du continuum de leadership de Tannenbaum et Schmitt / Delegation Poker, Appelo

# Me développer comme professionnel.le



# Me développer comme professionnel.le

En particulier en :

- Brisant l'isolement relatif qui est relié au rôle
- Développant ses compétences



*Et la question du temps?*

# Partage de bonnes pratiques



## Répondez aux questions suivantes sur des post-it :

- Qu'est-ce que vous faites concrètement pour sortir de votre isolement relatif de DG et qui fonctionne pour vous ?
- Comment développez-vous vos compétences ?

## Changez de table

La moitié des personnes à chaque table reste assise, l'autre moitié se répartit sur les autres tables

## Partagez vos réponses avec les autres



# Prochaines étapes !

1

À partir des **fiches de réflexion** fournies, prendre un temps dans les prochaines semaines pour répondre aux questions.

2

Remplir votre **feuille de route** pour passer à l'action ! L'important c'est de faire le premier pas vers quelque chose de différent et de tester !

3

Mettre un point à votre agenda dans 3 mois pour faire un auto-suivi - ou en binôme avec une personne dans le même rôle que vous.

# Merci!

## Contact :

audrey.mougenot.conseil@gmail.com

Cell : 514-649-0966

LinkedIn :

<https://www.linkedin.com/in/audreymougenot/>

## Information :

Lancement d'un nouveau groupe de co-développement sur le leadership pour gestionnaires d'OBNL



# Inscriptions ouvertes - Groupe de co-développement

Thème : **développer ses compétences de leadership**

**Sept. 2026 à juin 2027**

**Pour gestionnaires et dirigeant.e.s d'OBNL / économie sociale**

- Développez vos compétences de leadership en échangeant avec des pairs qui vivent les mêmes défis que vous
- Une méthode éprouvée : chacun.e bénéficie du regard du groupe sur ses problématiques concrètes et repart avec des pistes d'action
- Pour tout gestionnaire, qu'il soit nouveau en poste ou expérimenté : déléguer, mobiliser, sortir de l'exécution, clarifier son rôle...
- 9 séances de 2h30 sur l'année (en ligne ou en présentiel) + 1 rencontre de lancement.
- Groupe de 7 à 9 personnes
- 850\$ pour l'ensemble du programme (tarif OBNL/Coop)



# Présentation générale

## Accompagnement stratégique des organisations

### Gouvernance et stratégie

Bâtir une direction claire et des structures de prise de décision solides.

### Impact et croissance

Définir, mesurer et analyser l'impact. Analyser, évaluer et accompagner une stratégie de développement saine et efficace.

### Alignement stratégie et opérations

Assurer le passage de la vision à la réalisation de manière efficace et efficiente. Optimiser les processus.

### Développement des compétences et performance d'équipe

Renforcer les compétences des équipes et gérer le volet humain du changement.

## Mandats de direction par intérim

