

Claire LAUZOL
Didier NOYÉ

Collection
BASIC

_ Coachez vos collaborateurs

Prendre appui sur leurs points forts pour les faire progresser



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

EYROLLES



Claire Lauzol accompagne le développement de la posture de coach des managers. Associée chez Pragma Management, elle pilote les secteurs Expertise et Coaching.



Didier Noyé est un spécialiste de développement des ressources humaines. Il a publié de nombreux ouvrages sur le management et la formation.

Accompagner ses collaborateurs pour développer leur autonomie et leur engagement devient une compétence fondamentale pour tout manager. Ce **BASIC** vous donne les moyens d'agir pour enrichir votre management par le coaching. Il propose une démarche dynamique qui prend appui sur les points forts des collaborateurs pour les faire progresser.

- **Situer ce rôle de coach, savoir quand et comment coacher.**
- **Identifier concrètement les forces pour les transformer en résultats.**
- **Acquérir la posture de coach et mobiliser 5 techniques essentielles.**
- **Entraîner, cultiver vos compétences de coach.**

Claire Lauzol, Didier Noyé

Coachez vos collaborateurs

Prendre appui sur leurs points forts pour les
faire progresser



OceanofPDF.com

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN : 978-2-212-56979-7

OceanofPDF.com

Sommaire

Le coaching de vos collaborateurs devient essentiel



1. Comprendre le rôle de coach du manager

Ce qu'est le coaching en entreprise

Les bénéfices de cette pratique

Les situations de mise en œuvre



2. Prendre appui sur ses forces

Comment caractériser une force et des points forts ?

Quel est l'intérêt de se focaliser sur les points forts d'une personne ?

Quelle tournure d'esprit pour se focaliser sur les points forts ?

Premier repérage des points forts



3. S'approprier la posture de coach en tant que manager

Avant tout, créer la relation

Cultiver la confiance

Avoir la conviction que la solution est chez le collaborateur

Savoir adapter son approche à la situation



4. Mobiliser cinq techniques pour réussir

Écouter de manière attentive

Questionner de manière efficace

Donner des feedbacks positifs et des feedbacks de développement

Se focaliser sur les forces et les facteurs de réussite

Proposer des options



5. Pratiquer la démarche de coaching

Le coaching spontané et informel

L'approche structurée : avant, pendant, après l'entretien de coaching



6. Coacher votre équipe

Coacher une équipe qui se lance

Coacher une équipe pour progresser

Coacher une équipe qui se transforme

Coacher une équipe qui fait un retour d'expérience



7. Développer les compétences de coaching, pour soi et les autres

Quatre façons de cultiver vos compétences de coach

Aider d'autres managers à incarner le rôle de coach

Faire le point sur votre lecture

Lectures complémentaires

Index

Comment accéder aux compléments en ligne

Dans la même collection

Le coaching de vos collaborateurs devient essentiel

Une nouvelle donne

Les entreprises doivent s'adapter à des transformations majeures : nouvelles attentes des clients, nouveaux modes de travail, entrée réussie dans un monde digitalisé... Les maîtres mots innovation, expérience client, agilité, rentabilité sont sur toutes les lèvres.

Le niveau de complexité auquel chaque collaborateur est confronté dans son quotidien invite les managers à enrichir les modes traditionnels de management qui tendent à devenir inopérants. Une nouvelle posture de management est nécessaire. Les entreprises ont absolument besoin de prendre appui sur les idées, la réactivité, l'implication de tous les salariés.

S'ajoutent à cela les besoins émergents des collaborateurs des nouvelles générations, qui aspirent à des interactions différentes. Le travail devient une expérience à vivre pour développer ses compétences, épanouir son potentiel, contribuer à un succès collectif en étant réellement reconnu.

Nous constatons que les entreprises et les équipes qui réussissent le mieux ont un fonctionnement qui associe les personnes, qui les fait participer à l'élaboration des solutions. L'entreprise a donc besoin de managers qui développent leurs compétences relationnelles pour tenir compte de chaque personne et former des équipes ; des managers qui développent les personnes et donnent des marges importantes d'initiatives individuelles et collectives.

La posture de coach du manager est une réponse pragmatique à cette nouvelle donne. Elle va favoriser l'autonomie du collaborateur,

ses compétences, et par là, ses performances.

Le manager qui coache son collaborateur instaure une relation par laquelle les idées, les solutions viennent du coaché ; il l'aide à découvrir les réponses qui conviennent à sa situation. En un mot, le manager aide le coaché à se responsabiliser en mobilisant ses atouts. C'est dire que nous sommes assez loin d'une posture fréquente chez les managers qui consiste à dire ce qu'il faut faire et comment le faire.

Bien entendu, toutes les situations ne se prêtent pas au coaching. Un responsable doit disposer d'une palette de comportements possibles et les choisir avec discernement en fonction des situations.

Pourquoi lire ce livre ?

Ce livre vous aide à identifier quand et comment pratiquer le coaching. C'est un guide qui va vous permettre d'acquérir de nouvelles habitudes pour faire avancer vos collaborateurs.

En tant que manager, si vous réussissez à élargir la palette de vos comportements en incluant la posture de coach, vous allez découvrir les bénéfices suivants :

- » une communication efficace et stimulante avec vos collaborateurs ;
- » une identification volontaire de leurs talents ;
- » des collaborateurs durablement engagés et en mesure de faire face à des situations complexes, voire dégradées ;
- » une équipe responsabilisée et plus impliquée ;
- » des performances améliorées.

Une spécificité de ce livre est de proposer une démarche qui repère et utilise les points forts de la personne et du collectif. Vous construirez à partir de ces forces. D'une part, c'est plus efficace que de tenter de corriger les limites ou chercher à combler des manques ; d'autre part, vous serez surpris par le climat bienveillant

et constructif suscité par cette focalisation sur les points forts quand on la partage.

Devenir un manager efficace dans son coaching demande seulement de cultiver quelques habitudes nouvelles. Ces pratiques semblent simples à la lecture, mais elles demandent un entraînement régulier pour devenir des habitudes.

Nous vous invitons donc à dépasser la simple lecture et à pratiquer, c'est la clé du succès !

Quel est le contenu de ce livre ?

Vous trouverez dans ces pages :

- » une présentation de ce rôle de coach que le manager est invité à endosser ;
- » une illustration de l'approche par les forces, les atouts, les stratégies de réussite des personnes ; comment effectuer cette exploration valorisante ;
- » des recommandations pour s'approprier la posture de coach, car ce rôle prend appui sur des attitudes et des convictions ;
- » cinq techniques de base mobilisées pour communiquer en situation de coaching ; vous pratiquez déjà certaines d'entre elles mais il est toujours possible de renforcer ces compétences ;
- » une démarche pour réaliser un coaching avec des repères pour son déroulement ; vous distinguerez : le coaching à chaud, spontané, en situation de travail, et le coaching à froid, dans le cadre d'un entretien programmé ;
- » une application du coaching à votre équipe dans son ensemble pour la faire grandir en autonomie ;
- » des moyens simples pour cultiver vos compétences en coaching : questionnaire d'autopositionnement, plan d'action et journal de bord pour suivre vos progrès ; ces outils sont

également accessibles en ligne sur le site d'Eyrolles pour en faciliter l'utilisation.

Ce Basic est à lire le crayon à la main, car chaque chapitre vous invite à faire le lien avec votre situation. Suivez le guide ! C'est la voie que nous vous proposons d'emprunter pour transformer les forces en résultats.

OceanofPDF.com

1 Comprendre le rôle de coach du manager

[Objectifs]

- ✓ Préciser ce que le coaching recouvre en termes de pratique pour un manager.
- ✓ Comprendre les bénéfices de cet exercice du coaching.
- ✓ Identifier les situations dans lesquelles mobiliser ce rôle de coach.

Une conviction : nous considérons que la capacité à coacher ses collaborateurs constitue une compétence fondamentale pour tout manager. Ce chapitre explique de quoi il s'agit.

Le but poursuivi par cette pratique du coaching : le développement professionnel de la personne et conjointement le développement de la performance.

Après avoir lu ce chapitre, vous allez mieux voir l'intérêt de cette pratique de coaching. Vous allez aussi savoir repérer et créer des occasions de coaching avec les personnes que vous managez.

La difficulté n'est pas de comprendre ce rôle de coach, mais de le vivre, de s'entraîner à cette pratique sur la durée pour en faire un style de management. ■



« Donne à quelqu'un un poisson, et tu le nourris pour un jour. Apprends à quelqu'un à pêcher, et tu le nourris pour la vie. » Proverbe chinois

**Un manager
dans un rôle structurant**

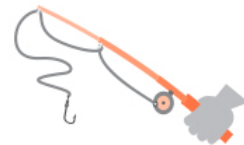
Il conseille ; il dit ce qu'il faut faire. Il questionne.

Il donne des instructions. Il demande à la personne
ce qu'elle envisage de faire.

Il donne la solution. Il aide la personne à construire sa
solution.

Il est focalisé sur le résultat immédiat. Il sait faire progresser,
il prend en compte la durée.

« Il donne un poisson. » « Il apprend à pêcher à la personne. »



Ce qu'est le coaching en entreprise

Qu'est-ce que le rôle de coach d'un manager ?

Il s'agit d'une pratique d'accompagnement professionnel centrée sur la personne, son développement et celui de sa performance.

Cela revient à aider la personne à trouver ses propres solutions, à penser le plus possible par elle-même. Elle va décider d'actions à mettre en œuvre pour renforcer ses points d'appuis et élargir ses capacités d'action et d'interaction dans son environnement professionnel.

Voici une définition très simple du coaching pratiqué par un manager : aider la personne, par des questions, à trouver les réponses qui lui conviennent pour exercer ses responsabilités et pour progresser. Il est vrai que l'on est plutôt habitué à ce que le manager soit celui qui sait et qui apporte des réponses. Là, on inverse le mouvement. Ce n'est pas facile pour le manager, car cela suppose d'abandonner une part du contrôle qu'il exerce sur la situation.

Aidez vos collaborateurs à s'aider eux-mêmes.

Nous allons voir d'ailleurs que le manager ne se contente pas de poser des questions, même si le questionnement a une place importante dans ce rôle de coach.

Lorsqu'un manager donne sa solution à un collaborateur qui rencontre une difficulté, il ne l'aide pas à progresser et à mobiliser son potentiel. Bien entendu, dans certains cas, le manager peut avoir des suggestions à faire qui aideraient le collaborateur ; il ne s'agit pas de les garder pour soi. S'il propose une idée, ce sera plutôt après avoir questionné son collaborateur sur sa manière de voir les choses et ce qu'il envisage de faire. S'il donne une option, il

veille à le faire en laissant au collaborateur la responsabilité de ce qu'il fait.

Exemples de phrases d'un manager qui structure	Exemples de phrases d'un manager qui développe
« Au point où vous en êtes, il faut revoir votre planning. »	« Quelle est la situation ? Que cherchez-vous à faire ? Qu'est-ce qui vous pose problème ? »
« Analysez l'historique des incidents. »	« Selon vous, quelle est la cause de cette situation ? »
« Vous devriez faire une enquête pour savoir quelles sont les priorités de vos clients. »	« Dans le cas présent, qu'est-ce qui est important pour ce client ? »
« Mettez en place des indicateurs pour suivre l'avancement de votre projet. »	« D'accord, qu'est-ce qui devrait être fait à votre avis ? »

Élargir la palette comportementale du manager

Développer des qualités de coach pour le manager consiste souvent à enrichir sa palette de comportements : il choisit de donner moins de conseils et de solutions au profit du questionnement de ses collaborateurs. La pensée sous-jacente est de considérer que le collaborateur sait souvent ce dont il a besoin et qu'il peut lui-même élaborer des solutions face à une situation donnée. Par un questionnement judicieux et une attitude adaptée, le manager va stimuler la capacité et l'appétit de son collaborateur à prendre en main son affaire.

Ainsi le manager intègre davantage dans sa pratique une focalisation sur la personne et se positionne en personne-ressource vis-à-vis de son collaborateur, pour l'accompagner dans son développement. Il s'agit bien d'élargir la gamme de comportements du manager. Dans de nombreux cas, l'information ou le savoir est chez le manager, et il est alors inefficace de questionner le collaborateur (par exemple, savoir à quel endroit d'une base de

données aller chercher une information). En revanche, la subtilité réside dans la capacité du manager à bien identifier les cas où le curseur peut être utilement poussé du côté du développement.



Astuce

Pour vous aider, lorsqu'un collaborateur vient avec un problème, remplacez la phrase « OK, voilà ce que tu vas faire... » par « OK, à ton avis, qu'est-ce qui devrait se passer pour que la situation s'améliore ? ».

Le comportement permettant de développer un collaborateur

En quoi consiste le comportement d'un manager qui coache un collaborateur ? Ce comportement conjugue une attitude spécifique et des techniques de communication.

Une attitude, un état d'esprit de développeur de compétences

Cette attitude est le fondement du coaching. Elle peut être exprimée de la façon suivante :

- » Face à une situation professionnelle, la réaction appropriée est à construire avec le collaborateur, la solution est chez ce collaborateur.
- » Pour progresser, la focalisation doit se porter sur les points forts de la personne et non pas sur les « points faibles » à corriger. Tout progrès se fait à partir des ressources dont chacun dispose.
- » L'accompagnement par le manager est enrichissant s'il se déroule dans un climat de confiance. Il est essentiel de développer cette dynamique de la confiance.

Il s'agit là d'une conviction intime, d'une sorte d'*a priori* correspondant à la posture de coach. Bien entendu, on pourrait avoir la conviction contraire : « C'est le manager qui connaît la solution ; les personnes doivent en priorité corriger leurs défauts, et il est

prudent de commencer par s'en méfier. » Mais l'expérience montre que cette conception assez négative est peu efficace.

Le chapitre 3 de ce livre développe cette attitude, fondement du coaching. Il montre comment le manager peut s'approprier cette posture de coach.

Le manager qui pratique le coaching considère que les personnes sont tout à fait capables de penser et d'agir par elles-mêmes.

Des techniques, un savoir-faire de communication

Le coaching va prendre appui sur des compétences comportementales, des techniques que nous présentons dans le chapitre 4 « Mobiliser cinq techniques pour réussir ».

Il s'agit, entre autres, du questionnement que nous avons déjà mentionné : questionner de façon pertinente avant de faire des suggestions ; c'est aussi savoir écouter de façon attentive, savoir donner un feedback encourageant ; c'est savoir aider la personne à révéler ses points forts.

Les techniques de communication en question ne vous sont pas inconnues. Cependant ces compétences gagnent à être cultivées de façon systématique pour une mise en œuvre efficace. Nous reviendrons sur cette acquisition de compétences dans le chapitre 7 « Développer les compétences de coaching ».

Quelle différence avec le coaching professionnel ?

Le mot est identique, mais le coach professionnel a une pratique différente de celle du manager dans son rôle de coach.

Le coach professionnel

Selon l'ICF¹, le **coaching professionnel** se définit comme une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir

des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. À travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances.

Selon l'EMCC², le coach est un professionnel de l'accompagnement, qui a suivi une formation spécifique au coaching, formation qui respecte un référentiel de compétences précis, défini en collaboration avec les fédérations professionnelles. Le coach respecte le code de déontologie de la fédération professionnelle à laquelle il est rattaché. Son rôle est d'aider le coaché, avec des processus d'accompagnement adaptés, à bâtir ses propres solutions. Contrairement au consultant, son rôle n'est pas d'apporter du contenu, et il ne connaît pas forcément les aspects techniques du métier du coaché. Il est là pour mettre en œuvre des processus qui aident le coaché à dépasser ses obstacles, à se développer et gagner en efficacité.

Le coach professionnel dédie son temps au développement des personnes au sein des organisations. Il n'a aucun lien hiérarchique avec elles.

Il intervient dans le cadre d'une mission qui lui est confiée par la direction des ressources humaines. Cette mission a un début et une fin.

Le coach professionnel s'engage à la confidentialité. Il reste extérieur à la situation du collaborateur qu'il accompagne. Il doit lui-même être supervisé par un spécialiste tout au long de sa pratique professionnelle.

Le manager dans son rôle de coach

Le manager est dans une position différente de celle du coach professionnel. Il a un lien hiérarchique avec ses collaborateurs. Le manager doit aussi remplir d'autres fonctions, qui viennent plus spontanément à l'esprit : définir des priorités, formuler des objectifs, fournir des moyens, animer son équipe, donner des orientations claires, évaluer les résultats, reconnaître la performance,

sanctionner, etc. Ces rôles ne disparaissent pas au profit de celui de coach mais constituent une riche palette de comportements qu'il maniera selon les situations rencontrées.

À noter : le manager dans sa posture de coach reste très impliqué dans les situations de travail avec des enjeux personnels. Il sera parfois difficile d'avoir le recul et la neutralité d'un coach professionnel. Il peut avoir du mal à renoncer à contrôler les situations ; c'est difficile de laisser un collaborateur faire ses propres choix quand on pense voir immédiatement la solution. ■

Les bénéfices de cette pratique

Cette pratique a des avantages significatifs. Elle permet de développer les compétences, elle favorise l'engagement des personnes, ce qui constitue un enjeu majeur. Elle est à la source de performances supérieures et durables. Enfin, elle enrichit la façon de manager.

Le développement des compétences

C'est le moyen d'aider votre collaborateur à développer ses compétences. En effet, en mettant sa casquette de coach, le manager crée un environnement stimulant, il va utiliser les situations professionnelles comme terrain d'apprentissage pour son collaborateur. En pratique, il va l'aider à apprécier ce qu'il fait, ce qu'il sait faire, apprécier sa façon de réussir afin d'amplifier ses réussites. Plutôt que de se focaliser sur ses faiblesses et ce qui ne va pas, le manager l'aide à identifier ses ressources, ses points forts. En effet, on progresse essentiellement en prenant appui sur ses forces et sur ce qui motive.

Ainsi le manager encourage à apprendre sans cesse des succès et des erreurs. Dans un état d'esprit de progrès continu, toute expérience devient utile ; comme le disait Nelson Mandela : « Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends. »

Plus d'engagement, une responsabilisation

Par une écoute plus attentive, le manager encourage ses collaborateurs à penser et agir par eux-mêmes plutôt que d'attendre une solution venant de la hiérarchie. Il les incite à savoir se questionner, à se remettre en question, surtout à chercher une solution par eux-mêmes. C'est cela qui les aide à prendre la pleine

responsabilité de leurs actions. On aurait le résultat contraire en multipliant les contrôles ou en exerçant une surveillance rapprochée.

Coacher, c'est aussi inciter ce collaborateur à relever des défis, à se donner un niveau d'exigence. En étant responsabilisé, progressivement, sa confiance en lui augmente, et il perçoit mieux sa capacité à agir.

L'amélioration des performances

Le coaching devient un levier essentiel de performance ; il permet à votre collaborateur d'améliorer ses résultats et de progresser à partir de son travail quotidien. La réflexion commune entre le manager et le collaborateur est conduite en référence à la performance, à la création de valeur.

Le coaching conduit à adopter une orientation « client », à se focaliser sur le résultat pour le client. Le collaborateur est invité à clarifier ce qu'il veut faire pour un bénéficiaire, ce qu'il veut atteindre comme résultat.

Se focaliser sur la performance, c'est aussi échanger sur les facteurs de performance, tout ce qui contribue au résultat recherché. Tout dépend du contexte de chacun, et parmi les facteurs de performance, on peut citer : la façon de travailler, l'environnement du travail, les compétences qu'il faut mobiliser, la clarté de la mission confiée.

Une nouvelle pratique de management

Pour vous, c'est une occasion d'apprendre à manager mieux et autrement, avec une relation personnalisée. Accompagner les personnes pour les faire progresser est au cœur du métier de manager. Mais le comportement demandé n'est pas naturel, car pour être efficace à court terme, le manager est tenté de dire au collaborateur ce qu'il faut faire.

En responsabilisant le collaborateur sur son travail, le manager se donne les moyens de consacrer plus de temps et d'énergie à d'autres actions : développer les activités, innover, préparer l'avenir, etc.



Un exemple de changement de posture

« J'ai été nommé à mon premier poste de manager en raison de mes compétences techniques. J'avais tendance à régler les problèmes moi-même. Voyant cela, mes collaborateurs se sont mis à se décharger sur moi des problèmes rencontrés. J'ai rapidement été envahi par les problèmes du quotidien.

Mon deuxième poste de manager était dans un autre domaine qui m'était moins familier. Les membres de l'équipe connaissaient mieux le métier que moi. Spontanément, j'ai adopté une autre conduite : "Que pensez-vous de cette situation ?", "A-t-on déjà été confrontés à cela ?", "Selon vous, que faudrait-il faire ?" Sans le savoir, j'adoptais la posture de coach. Ma valeur ajoutée consistait plutôt à préparer les investissements, à définir des priorités, à réguler les relations avec les autres unités. » ■

Les situations de mise en œuvre

Quelles sont les situations de coaching ?

Ce serait une erreur de croire que la pratique du coaching est seulement destinée aux hauts potentiels, ou bien qu'elle concerne les situations de non-performance à redresser. Toutes sortes de collaborateurs sont en mesure de bénéficier de cette relation.

Voici des exemples de situations qui peuvent se prêter à une pratique de coaching :

- » une délégation, une nouvelle responsabilité ;
- » un évènement qui s'est produit et qui mérite analyse ;
- » un changement dans la façon de travailler, la modification du système de production ;
- » une évolution du métier ;
- » un objectif de résultat ambitieux qu'il faut atteindre ;
- » un nouveau projet à préparer ;
- » une situation de communication avec un groupe, avec des partenaires ou des clients ;
- » une réflexion sur le parcours professionnel du collaborateur.

Quand ne pas faire de coaching ?

Toutes les situations ne se prêtent pas au coaching. Il ne sera pas adapté quand le collaborateur n'est pas disposé à entrer dans une telle relation. Le coaching est aussi à éviter s'il y a besoin d'un autre acte de management, plus structurant, comme donner une instruction ou expliquer comment faire le travail.

Exemples de situations

Des situations où le manager dit ce qu'il faut faire	Des situations où le manager peut adopter la posture de coach
Le collaborateur est nouveau à ce poste et il ne sait pas faire le travail.	Le manager veut inciter son collaborateur à prendre des initiatives.
Le collaborateur n'est pas compétent pour gérer une situation ; il a besoin que le manager lui montre.	Le manager accepte que le collaborateur fasse ses propres choix pour atteindre l'objectif.
Il y a un risque important pour la sécurité.	Le collaborateur a de l'expérience sur le sujet traité.
Les normes de travail doivent impérativement être respectées. Le collaborateur connaît les règles mais ne veut pas les appliquer.	Le collaborateur interroge souvent son responsable pour se sécuriser alors qu'il connaît les bonnes réponses.
Il y a urgence et on n'a pas le temps de discuter.	Manager et collaborateur ont le temps d'en parler et de réfléchir ensemble.
Interrogé, le collaborateur n'a aucune idée de ce qu'il faut faire.	Le collaborateur veut parler de son évolution professionnelle.

Qui est à l'initiative d'un entretien de coaching ?

Les modalités sont variées, le coaching peut se pratiquer à chaud de façon très intégrée aux échanges quotidiens, ou bien à froid, dans le cadre d'entretiens programmés.

Coaching à chaud

C'est le coaching qui peut se produire sur le lieu de travail au quotidien, le collaborateur vous croise à la machine à café et vous parle de son problème. Exemples : « Je n'arrive pas à programmer notre séminaire de rentrée, car les salles sont prises » ou encore « Je ne vais pas réussir à tenir les délais sur tel projet ». En tant que manager, vous réagissez de façon improvisée et informelle en aidant

le collaborateur à réfléchir à son problème, en évitant de lui donner trop vite votre solution.

Coaching à froid, à l'initiative du collaborateur

Le collaborateur prend l'initiative de l'entretien. Il sollicite un rendez-vous avec son manager pour discuter d'un point qui le préoccupe. Il peut s'agir d'un sujet très opérationnel, de questions de ressources ou de délais sur un projet, d'une difficulté passagère ou d'une frustration face à une situation qui ne lui convient pas. Il peut aussi s'agir d'une question plus profonde, une idée innovante qu'il aimerait tester, une question de confiance en lui ou envers ses collègues, d'une crise qu'il anticipe, etc. Cette conversation pourra être courte, 15 à 20 minutes, ou bien plus longue, d'une durée d'une heure ou plus, pouvant s'étaler dans le temps.

Coaching à froid, à l'initiative du manager

Le manager organise un entretien avec son collaborateur pour parler d'un point particulier à encourager : le comportement est déjà en place, il porte ses fruits et le manager souhaite voir davantage rayonner ce comportement dans l'équipe ou en transversal. Il va encourager son collaborateur à le renforcer, à le partager, voire à accompagner ses collègues dans l'appropriation de ce comportement. Il peut aussi s'agir d'un point à développer dans sa manière de travailler (coopération avec ses collègues, qualité de sa communication en transversal, engagement sur le respect des délais, qualité des livrables produits, etc.). Autre cas, le manager veut savoir comment se passe un projet piloté par son collaborateur et sur lequel il entend que cela ne va pas. En bref, il s'agit d'une situation où le comportement du collaborateur est en cause et sur lequel le manager souhaite engager une conversation qui lui permette de progresser.

La démarche de coaching se déroule en plusieurs étapes et sera approfondie dans le chapitre 5 « Pratiquer la démarche de coaching ». ■

OceanofPDF.com

Et vous, dans votre pratique de manager,

- » Quels genres de problèmes vos collaborateurs vous remontent-ils ?
- » Avez-vous tendance à leur donner des solutions ou à les faire réfléchir ?
- » Quand avez-vous confiance dans leur capacité à régler les problèmes ?
- » Comment vos collaborateurs expriment-ils leur envie de plus d'autonomie ?
- » À quelles occasions les avez-vous incités à prendre plus de responsabilités ?
- » À quoi observez-vous que ceux qui travaillent avec vous depuis deux ans ou plus ont nettement progressé ?
- » Vous sentez-vous plus à l'aise pour corriger les « points faibles » de vos collaborateurs, ou bien pour construire sur leurs points forts ?
- » Au fait, quelles sont les situations dans lesquelles les points forts de vos différents collaborateurs s'expriment ? Pouvez-vous faire la liste de ces points forts ?

[En bref]

- ✓ La pratique du coaching est fondée sur l'idée que les personnes sont capables de penser et d'agir par elles-mêmes.
- ✓ Le coaching que nous vous proposons : permettre au coaché d'atteindre plus efficacement ses objectifs en se focalisant sur les réussites et les points forts (par opposition à un coaching qui se focaliserait sur les problèmes en cherchant à mettre fin aux faiblesses).
- ✓ Accompagner une personne en se centrant sur ses forces est le meilleur moyen de susciter son engagement et de l'amener à la performance.
- ✓ Avoir un rôle de coach revient à élargir la gamme des comportements du manager. Mais le manager continue d'exercer d'autres rôles. Savoir quand coacher et quand avoir un comportement plus structurant nécessite d'exercer son discernement.
- ✓ On distingue deux sortes de coaching :
 - le coaching « à chaud », quand l'occasion se présente ; c'est au fil de l'eau, en situation de travail, avec l'attitude appropriée ;
 - le coaching « à froid », au cours d'entretiens de management à l'initiative du collaborateur ou à l'initiative du manager.

-
1. International Coach Federation.
 2. European Mentoring and Coaching Council.

2 Prendre appui sur ses forces

[Objectifs]

- ✓ Saisir l'intérêt de l'approche par les points forts.
- ✓ Savoir repérer les forces, les ressources, les compétences et les stratégies de réussite.
- ✓ Intégrer cette approche dans les situations de coaching.

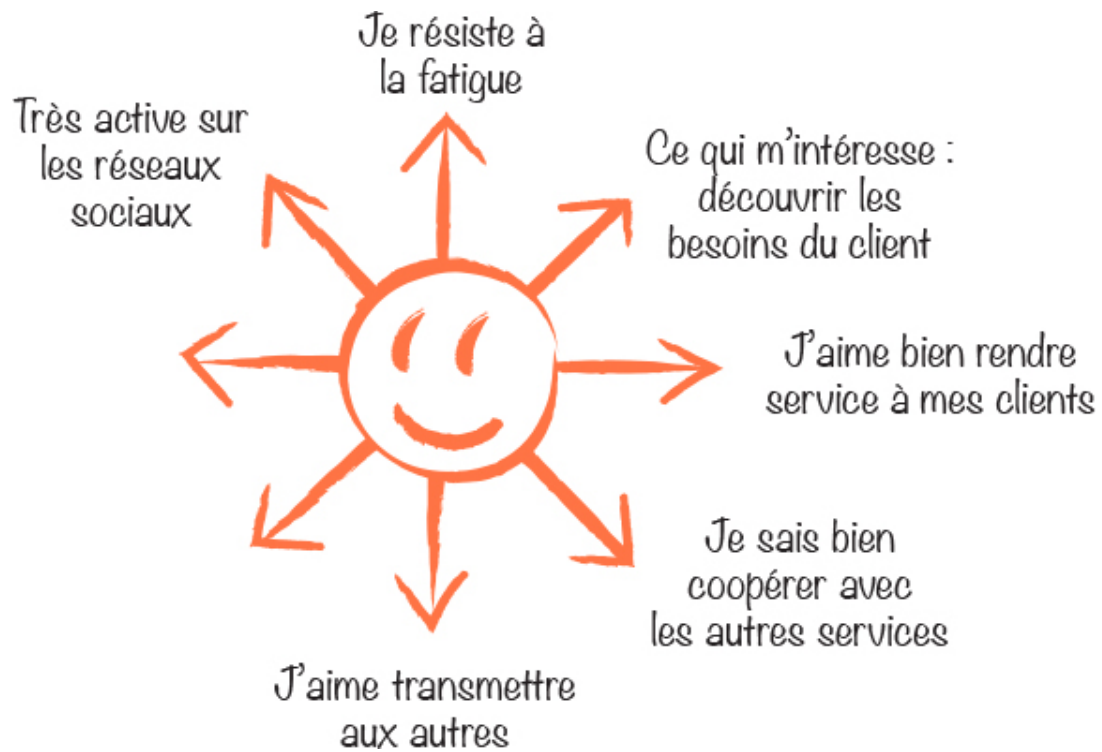
On choisit de porter son attention sur ce qui fonctionne, ce qui fait ressource, plutôt que sur ce qui ne fonctionne pas ou fait défaut.

Le manager dans son rôle de coach va aider son collaborateur à identifier ce qui lui permet de réussir – ses forces, ses ressources et ses talents – plutôt que de chercher la manière d'éviter l'échec ou de combler ses manques.

Cela implique un changement de regard sur les situations et les personnes, car nous n'avons pas été habitués à adopter cette attitude positive : elle est pourtant centrale dans le type de coaching que nous proposons.



Mes forces



Mon nom : **Sarah**

Comment caractériser une force et des points forts ?

La caractérisation des forces en psychologie positive

La psychologie positive est « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus des groupes et des institutions¹ ». Selon cette approche, chaque individu possède naturellement une série de forces qui, lorsqu'elles sont exploitées et développées, lui permettent de vivre cet épanouissement et cet état de fonctionnement. Leur utilisation entraînerait un sentiment d'intégrité et de vitalité. Enfin, un individu excellerait lorsqu'il utilise une de ses forces.

À titre d'illustration, un collaborateur ayant la force « ouverture d'esprit » aimera examiner les choses sous tous les angles, évitera de tirer des conclusions hâtives et sera capable de changer d'avis à la lumière de nouvelles informations. Il dira de lui-même qu'il a toujours été ainsi, cela lui est naturel. En utilisant librement son ouverture d'esprit, ce collaborateur ressentira un sentiment de cohérence avec lui-même ainsi qu'un sentiment de vitalité. Ce phénomène entraînera en retour une amélioration de son fonctionnement, son développement et/ou de sa performance.

La caractérisation des points forts en entreprise

Nous considérons qu'en plus des forces définies par la psychologie positive, chaque individu utilise des ressources, des compétences et des talents qui contribuent à son épanouissement et à sa réussite et qui vont constituer pour lui des points forts.

En prenant appui sur les réflexions de Mike Roarty², nous proposons de définir un point fort comme une combinaison à trois composantes.

- » La compétence dans une activité ou un domaine donnés : « Je suis bon dans ce domaine. »
- » La satisfaction liée à la mobilisation de ses propres ressources (forces, compétences, talents) et à l'accomplissement de l'activité associée : « Cela me motive et me donne de l'énergie quand j'utilise ces forces, ces compétences et que je me consacre à cette activité. »
- » L'obtention des résultats attendus : « J'obtiens des résultats en mobilisant ces ressources dans cette activité, et elle correspond à une performance recherchée par l'entreprise. »

Les trois composantes sont nécessaires conjointement. Deux d'entre elles ne suffisent pas pour générer un point fort en entreprise.

Les composantes d'un point fort



Du bon usage des points forts

Je ne suis pas toujours conscient de mes points forts. De même, je ne suis pas toujours conscient des points forts de mes collaborateurs.

Nos points forts peuvent être sous-utilisés, que ce soit les miens ou ceux de mes collaborateurs.

Quand une personne a une conscience claire de ses points forts, elle a tendance à les utiliser davantage.

L'enjeu est triple :

- ▶ avoir une meilleure perception des forces, des ressources, des compétences, des talents, les miens et ceux des autres ;
- ▶ mieux les utiliser, c'est-à-dire organiser un contexte de travail où chacun peut mobiliser au mieux ses forces, ses ressources, ses compétences et ses talents ;
- ▶ enfin, cultiver les forces, les ressources, les compétences, et les talents pour aider chacun à être encore meilleur là où il est bon.

Les sources de cette approche

Cette approche s'appuie sur l'*appreciative inquiry*³, une méthode remarquablement efficace de conduite du changement qui consiste à faire émerger ce qu'il y a de meilleur chez l'individu et les groupes pour construire un projet motivant.

Il est bien plus efficace de comprendre et d'utiliser les sources de nos succès plutôt que de rechercher à combler les manques. ■

Quel est l'intérêt de se focaliser sur les points forts d'une personne ?

Les occasions d'application

Nous vous proposons d'appliquer cette focalisation sur les points forts aux situations de coaching, mais elle peut s'utiliser dans de nombreuses situations : entretien annuel, orientation de carrière, recrutement, vie d'équipe, répartition du travail, formation, éducation des enfants, etc.

Effet sur le plaisir de réaliser un travail

En orientant les personnes vers des activités qui correspondent à leurs points forts, on leur demande de faire un travail qui correspond à ce qu'ils souhaitent de façon spontanée.

L'approche par les points forts se développe dans un climat de bienveillance. Satisfaction au travail, climat positif, il y a là les ingrédients pour favoriser l'engagement de chacun.

Effet sur la performance

Obtenir un résultat demande moins d'efforts lorsqu'on fait un travail correspondant à ses points forts. Il est probable que le résultat recherché sera atteint plus rapidement et plus facilement.

Effet sur le développement des personnes

Les personnes progressent plus rapidement si elles sont dans leur domaine de prédilection, si elles aiment faire l'activité en question, si elles construisent à partir de leurs points forts en étant encouragées. Avec l'approche par les points forts, on consolide la confiance en soi très utile pour un projet de développement professionnel. ■

OceanofPDF.com

Quelle tournure d'esprit pour se focaliser sur les points forts ?

Marcher résolument à contre-courant

Les habitudes de pensée

Cet état d'esprit va à contre-courant de tout ce qui nous est enseigné à l'école, lors de nos études. Il faut travailler sur ses difficultés, corriger ses défauts, nous ne recevons d'informations que sur ces points. Cela se poursuit dans le monde de l'entreprise. Les approches classiques de résolution de problèmes font l'analyse de la cause de l'échec et cherchent à le corriger. On ne part jamais de la cause de la réussite pour la démultiplier.

Un changement de regard

Dès lors, la première condition de réussite pour le manager sera la prise de conscience du système de pensée auquel il a été formé ; cela ne l'incite pas naturellement à apprécier ce qui fonctionne, ce qui produit des résultats attendus, notre environnement le considérant comme « normal ». Il est normal de bien faire son travail, de livrer dans les temps, etc.

Apprendre à apprécier ce qui fonctionne, ce qui produit les résultats attendus, savoir le reconnaître, est le premier pas vers un changement de regard. Ce changement de regard vous permettra de vous centrer de plus en plus sur les forces, les ressources, les succès des autres. Cela donnera un élan et de l'énergie à votre collaborateur pour réussir les changements qu'il souhaite réaliser.

Être habité par des convictions

Quelques convictions sous-jacentes à cette approche :

- » *a priori*, les personnes veulent bien faire et veulent réussir ;
- » chacun a des points forts et peut les mobiliser ;
- » certaines forces sont disponibles et parfois sous-utilisées ;
- » au quotidien, il convient de mettre l'accent sur ce qui réussit, ce qui fonctionne ;
- » il est plus efficace de faire un coaching focalisé sur les forces et les solutions que sur les faiblesses et les problèmes ;
- » le coaching orienté sur les forces ne nie pas les limites ; il propose de les gérer en prenant appui sur les points forts identifiés.

Savoir quoi faire des limites

Quand on met en valeur nos forces, cela donne de l'énergie pour gérer nos propres limites. Il n'est pas question de nier l'existence de ces limites, on ne va pas faire l'autruche ; par contre, on évite de mettre l'accent dessus, et on s'attache à prendre appui sur les forces pour mieux dépasser les faiblesses. C'est en faisant grandir la focalisation et la prise de conscience de ces points forts, en stimulant leur utilisation que l'on relève les défis.

« Je n'ai aucun goût...

« Je n'ai aucun goût pour le travail administratif, les tableaux à remplir... J'ai tendance à rendre les documents en retard. Mais j'aime avoir de bonnes relations avec mes collègues de l'administration des ventes. C'est le désir de leur faciliter le travail qui me pousse à le faire correctement et dans les temps. »

C'est en prenant appui sur une ou plusieurs autres de ses points forts qu'une voie du progrès peut être trouvée et que ce qui était considéré comme une limite peut être dépassé. ■

Premier repérage des points forts

Un questionnement

Pour aider votre collaborateur à faire le point sur ses forces, vous allez l'inviter à se remémorer des situations de réussite. Voici un exemple d'entretien que nous vous invitons à suivre.

Notez en verbatim les éléments clés de l'histoire, recherchez les faits, les expériences vécues, sans trop les détailler. Focalisez et relancez sur les réussites et les ingrédients qui ont contribué à ce succès.

Manager : Racontez-moi une histoire significative où vous avez réalisé quelque chose d'important pour vous, où vous vous êtes sentie en situation de réussite, pleinement vous-même. Cela peut être une histoire longue ou courte, ancienne ou récente, dans n'importe quel domaine de votre vie professionnelle.

Salariée : Il y a quelques mois, un de mes clients historiques a rencontré une difficulté qu'aucun de nos techniciens ne réussissait à résoudre. En dernier recours, il m'a appelée en me demandant si je pouvais l'aider à traiter rapidement ce problème qui lui avait déjà fait perdre trop de temps. Il était à deux doigts de nous quitter.

M. : Pouvez-vous me préciser ce que vous avez fait dans cette situation, à cette étape ?

S. : J'aime établir une relation de confiance et dans la durée avec mes clients. J'avais vraiment à cœur de le conserver et de trouver une solution pour lui. J'ai refait le circuit de traitement de son problème et j'ai mobilisé un de nos experts pour lui apporter une solution en moins de trois jours. Chaque jour, je le tenais informé de la progression jusqu'à ce qu'on trouve la solution. Il était très satisfait et m'a envoyé un mail de remerciement élogieux.

M. : Quelles forces, compétences, talents avez-vous mis en œuvre à cette occasion ?

S. : Avant tout, mon sens du client, mon écoute, ma capacité d'analyse et ma persévérance. Je voulais absolument qu'il conserve la bonne image de notre société qu'il avait toujours eue. Je pensais en termes de solution. Je n'ai pas cherché à savoir qui avait tort ou raison, j'avais besoin de mobiliser les bonnes personnes pour lui apporter satisfaction. J'ai aussi utilisé mon réseau puisque je connais très bien les experts de la maison.

M. : Qu'est-ce qui était particulièrement satisfaisant pour vous, voire une source de plaisir ?

S. : En premier lieu, la reconnaissance de mon client. Lorsque j'ai reçu son mail, je me suis dit que toute l'énergie que j'avais dépensée pour résoudre son problème avait été utile. Ensuite, je me sens forte de l'appui de mes collègues. Nous avons un bon niveau de coopération entre les services et je connais très bien les expertises de chacun. Ce mois-ci, sur un autre sujet, j'ai demandé un appui et ils ont été très réactifs pour me l'apporter ; ça me donne un sentiment d'efficacité et de puissance.

Une cartographie des forces

Une fois l'interview réalisée, utilisez la médiation d'une feuille de papier que vous confiez à votre collaborateur avec les indications suivantes.

- Inscrivez votre nom en bas de la page.
- Au centre de la page, tracez un cercle ; dans le cercle tracez un visage souriant.
- Autour de ce cercle faites partir quelques flèches, comme des rayons de soleil.
- En face de chaque rayon, inscrivez les forces, ressources, capacités que vous avez mobilisées dans la situation que vous

venez de partager. Vous pouvez ajouter autant de flèches que de forces identifiées.

Le repérage des ressources doit être réalisé non pas de façon abstraite mais en relation avec des expériences vécues.

Vous aidez la personne à repérer ses propres forces. Pour la soutenir dans son identification, vous pouvez relire vos notes, utiliser ses propres mots, éventuellement lui livrer ce que vous avez entendu mais qui n'était pas formulé en vérifiant qu'elle se reconnaît bien dans les ressources ou les forces que vous formulez.

Par la suite, le cheminement est le suivant : les points forts sont-ils perçus de façon consciente par l'intéressé ? Sont-ils mobilisés autant que possible ? Comment mieux les exploiter pour les objectifs importants ? Comment les renforcer ?

Mes forces⁴



Mon nom :

Dans le paragraphe suivant, nous communiquons à titre d'exemple un répertoire de points forts. En aucun cas, il ne s'agit de cocher des items dans une liste. Il s'agit plutôt de stimuler votre capacité à repérer ces éléments dans les situations vécues, racontées par vos collaborateurs. Pensez à observer les forces identifiées par la psychologie positive disponibles en ligne dans le répertoire VIA⁵.

Bref répertoire de points forts

Points forts pour une bonne communication » Écouter » Créer la relation » Faire preuve d'empathie » Faciliter les relations » Persuader » Collaborer » Fédérer, mobiliser les énergies » Cultiver le réseau	Points forts pour la réflexion » Analyser et évaluer les situations » Être attentif aux détails » Prendre en compte le contexte, ses enjeux » Proposer des idées, apporter des solutions originales
Points forts pour l'action » Planifier » Faire preuve de constance » Focaliser les efforts sur le but » Conduire un projet à son terme » Décider dans un contexte incertain » Faire preuve de pragmatisme	Points forts pour la gestion de soi-même » Avoir confiance en soi » Faire preuve de courage » S'automotiver » S'adapter aux imprévus » Rebondir suite à une difficulté » Se focaliser sur les aspects positifs



👉 Et vous, êtes-vous focalisé sur les points forts ?

- » Quels ont été les professeurs ou les proches qui ont su encourager vos points forts, vos domaines de réussite ?
- » Quelles sont les réserves d'optimisme et de bienveillance qui vous facilitent la focalisation sur les forces ?
- » Avez-vous cherché à appliquer le questionnement sur le repérage des points forts proposé dans ce chapitre à votre propre cas ?
- » Si oui, avez-vous le sentiment que vos points forts sont utilisés sur des enjeux de performance prioritaires ?
- » Dans votre relation avec vos collaborateurs, comment pouvez-vous développer chez vous l'habitude de vous appuyer sur leurs points forts et d'utiliser au mieux leurs atouts ?
- » Comment aimeriez-vous communiquer pour expliquer l'intérêt d'une approche par les forces ? Quels arguments apporter pour justifier cette approche ?

[En bref]

- ✓ Les personnes vont obtenir de meilleurs résultats, seront plus épanouies et engagées et progresseront plus rapidement si l'on crée des situations de travail où elles peuvent mobiliser leurs points forts.
- ✓ Lors du coaching de vos collaborateurs, vous aurez une plus grande satisfaction et de meilleurs résultats en adoptant une démarche centrée sur les forces et les réussites plutôt qu'une démarche axée sur les problèmes et les manques.
- ✓ Adopter cette approche implique un changement de regard sur les personnes et les situations. Cela ne correspond pas aux habitudes de pensée. Le manager gagnera à appliquer ce regard envers lui-même avant d'en faire bénéficier ses collaborateurs.
- ✓ Nous avons tous des points forts. Sont-ils perçus comme tels ? Sont-ils utilisés de façon optimale ? Sont-ils mobilisés sur des sujets à enjeu ? Sont-ils cultivés pour être encore plus actifs ? Savons-nous les utiliser de manière à dépasser nos limites ? Il y a là un champ de réflexion pour le manager et ses collaborateurs.

-
1. Gable S. L. & Haidt J., « What (and Why) Is Positive Psychology ? », *Review of General Psychology*, 9, 2005.
 2. Roarty M., Toogood K., *The Strengths-Focused Guide to Leadership*, Financial Times Publishing, 2014.
 3. Cooperrider D. et Whitney D., *Appreciative Inquiry : Une révolution positive*, InterÉditions, 2016.
 4. Schéma inspiré de Bird J. & Gornall S., *The Art of Coaching*, Routledge, 2016.
 5. <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths>

OceanofPDF.com

3 S'approprier la posture de coach en tant que manager

[Objectifs]

- ✓ Acquérir des repères sur les fondamentaux qui sous-tendent le rôle de coach en tant que manager.
- ✓ Mieux comprendre l'état d'esprit associé à la posture de coach.
- ✓ Faire le point sur votre style de management.

La relation de coaching entre un manager et un collaborateur est une sorte de partenariat réalisé dans le but de progresser. Cette relation repose fondamentalement sur des attitudes, des convictions, ce qui est plus important que des techniques d'entretien.

L'approche coaching est sous-tendue par une certaine vision de l'individu au travail : responsable, plein de ressources, capable de construire par lui-même ses propres solutions en s'appuyant sur ses points forts.

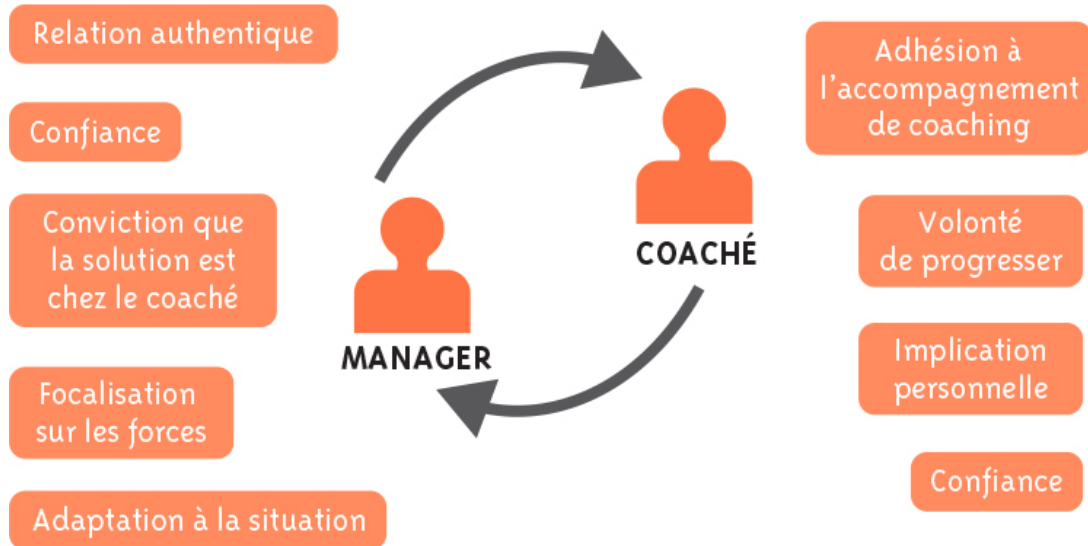
Prendre appui sur les forces, nous l'avons présenté dans le chapitre précédent, est une manière efficace de se développer. Dans les pages qui suivent vous allez repérer les autres composantes de l'état d'esprit associé au coaching. L'enjeu pour vous est de vous imprégner de cet état d'esprit pour repérer ce qui dans votre pratique actuelle pourra vous servir de point d'appui.

La relation de coaching suppose bien sûr une adhésion du coaché, car il est l'acteur de son propre développement. ■



OceanofPDF.com

Un partenariat manager/coaché



Avant tout, créer la relation

Importance de cet état d'esprit

En tant que manager, savoir créer la relation fait partie des fondamentaux. Il s'agit d'établir le contact avec le collaborateur, créer un lien qui va favoriser les échanges. Construire la relation signifie développer un lien de qualité à un instant donné qui permet par exemple de se sentir à l'aise dans l'échange avec la personne. Cela renvoie également au lien qui s'établit dans la durée, et qui nous amène par exemple à nous dire que nous apprécions toujours les échanges avec cette personne.

Plus la qualité du lien est bonne et plus la confiance pourra s'établir entre deux personnes. Cette qualité permet à chacun d'être plus authentique, d'exprimer son point de vue et ses ressentis, même s'ils sont différents. Chacun peut partager sans craindre le jugement, car il croit à l'ouverture et à la capacité de compréhension de l'autre. Cette croyance va s'alimenter et s'actualiser au fur et à mesure que la relation s'établit dans la durée.

Les comportements contribuant à créer la relation

Voici des comportements qui permettent au manager de créer une relation de qualité.

- Prendre le temps de faire connaissance en manifestant de l'attention aux autres, en leur consacrant du temps. Les interactions font tomber les barrières.
- Écouter pour prendre en compte les attentes. Rechercher une compréhension mutuelle. Exprimer ses propres attentes. Expliquer sa propre façon de fonctionner.
- Communiquer dans le respect de l'autre : convaincre sans manipuler, aider sans assister, stimuler sans stresser.

- » S'attacher à une certaine réciprocité dans la relation avec l'autre ; se mettre dans une position de donner et aussi de recevoir, même si l'on est dans une relation de manager à collaborateur.

C'est dire que la relation se crée dans la durée, avant même qu'il y ait des entretiens de coaching.

Au moment de l'entretien

Nous vous invitons à vous mettre dans un état d'esprit constructif au moment de l'entretien.

- » Commencez par vous représenter cet échange avec votre collaborateur en formulant une intention positive dans l'établissement de votre relation. Par exemple : être dans un lien authentique, bienveillant et exigeant.
- » Remémorez-vous des moments efficaces et agréables dans votre relation.
- » Pensez aux qualités et attitudes que vous avez mobilisées pour contribuer à ces moments : contact visuel, les mots et le non-verbal qui les ont accompagnés, ce qui créait une « proximité », la répartition du temps de parole, la qualité de votre écoute, la manière d'accueillir son point de vue, la qualité des questions que vous lui avez posées.
- » Choisissez de concentrer votre attention sur ce qui vous rapproche plutôt que sur les différences.

Qu'est-ce qui contribue à créer ce lien ? La manière dont nous nous présentons physiquement, qui va de l'expression de notre visage, notre posture physique à la manière dont nous sommes habillés ; la manière dont nous parlons, les mots, le rythme, la tonalité et le volume de notre voix, l'énergie qui s'en dégage ; la proximité de posture et d'attitude physique avec notre interlocuteur, ce que la PNL appelle la synchronisation. ■

OceanofPDF.com

Cultiver la confiance

La nécessaire confiance

Pourquoi est-il si important de créer des conditions favorisant la confiance dans une relation de coaching ? L'approche est basée sur le choix du collaborateur d'agir pour renforcer ou développer sa pratique professionnelle et non sur l'imposition de celle-ci. Tout est affaire d'engagement et de motivation. L'impact de l'échange sera d'autant plus positif que la qualité du lien et la confiance seront en place. Autant dire que sans cela, il est très difficile pour le manager d'obtenir des résultats en tant que coach.

De plus, la confiance permet l'expérimentation, la mise en responsabilité et la prise de risque minimale associée à de nouvelles approches. En cultivant la confiance mutuelle, le manager fait grandir la relation et l'efficacité des actions de développement que ses collaborateurs entreprennent au quotidien.

Le collaborateur, en vérifiant qu'il existe véritablement un espace de dialogue où ses idées, ses questionnements sont entendus avec bienveillance et exigence, va nourrir cette confiance. En vérifiant également qu'il peut tester de nouvelles approches, agir différemment et se développer avec le soutien de son manager, il renforcera ce sentiment.

« La crédibilité du manager auprès de ses collaborateurs est obtenue grâce à la considération qu'il leur porte et aux interactions marquant de l'intérêt pour leur travail. »

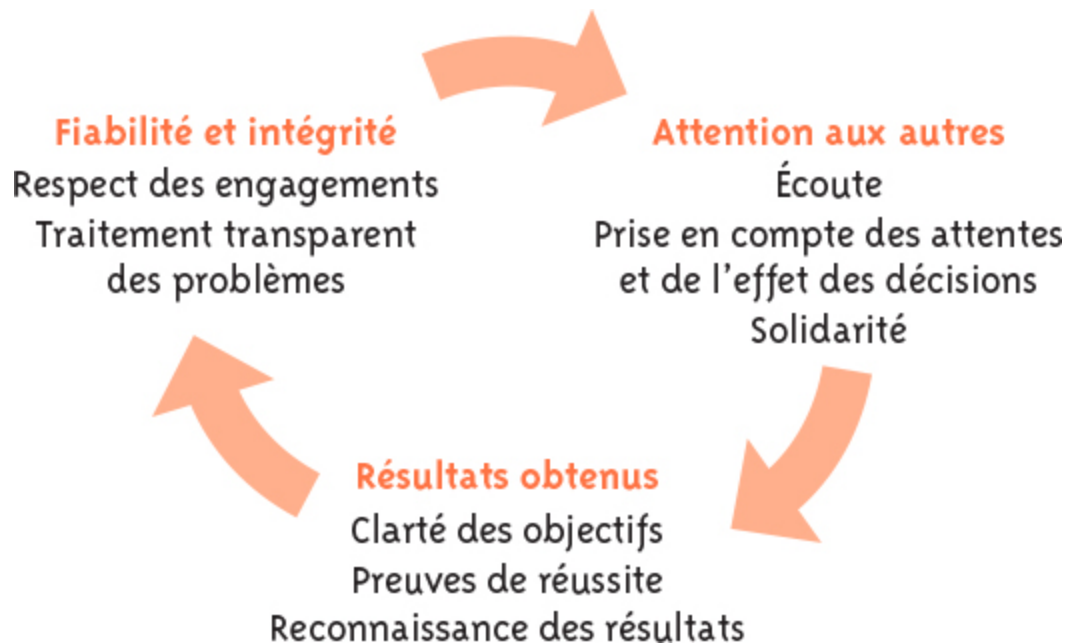
Jacques Piveteau

Les fondements de la confiance

Schématiquement, on peut considérer que les trois fondements de la confiance sont les suivants.

- » Le premier a déjà été cité en parlant de créer la relation : l'attention aux autres, l'écoute, la prise en compte des attentes.
- » Mais la bonne communication ne suffit pas. Le deuxième fondement, c'est l'obtention de résultats, les preuves de réussite et la reconnaissance qui en découle.
- » Le troisième fondement découle de cette bonne communication et des résultats obtenus : c'est un sentiment de fiabilité et d'intégrité. Parce que l'on sait que les engagements sont tenus. Et si un problème survient, il y aura une volonté de le traiter.

Les fondements de la confiance¹



Un cercle vertueux pour le collaborateur

Bien sûr, la confiance n'est pas aveugle, mais elle implique un certain risque. Elle a besoin d'échanges, et se développe dans l'action.

Confiance en soi et en l'autre

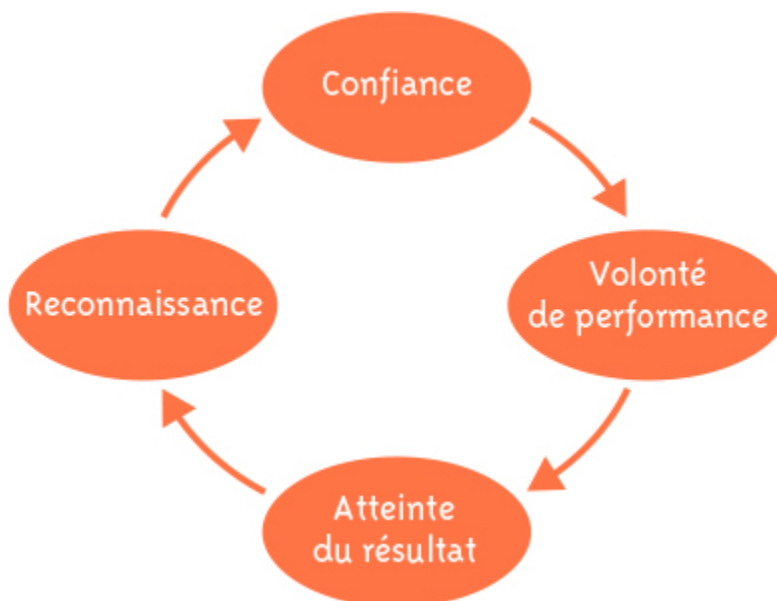
S'engager dans son rôle de coach en tant que manager nécessite une forme de courage. En effet, en posture de coach, le manager accepte de se mettre à parité avec son collaborateur. Il renonce à une zone de confort et de rapidité, qui consiste à apporter des solutions éprouvées qu'il a lui-même construites au fil de ses expériences professionnelles. Pour s'engager dans cette voie, il va devoir développer la confiance qu'il a en lui : en sa capacité à trouver du confort et des satisfactions dans ce rôle dont il ne voit pas encore les bénéfices ; en sa capacité à supporter des frustrations lorsque son collaborateur n'avance pas aussi vite qu'il le souhaiterait ou que ses solutions diffèrent trop fortement des siennes. Il va également devoir développer la confiance qu'il accorde à son collaborateur, en sa capacité à analyser, à sentir, à imaginer des solutions efficaces, différentes, innovantes, qui lui appartiendront.

Un regard positif

La confiance peut être alimentée par les représentations positives que chacun se fait. Une première manière de développer la confiance du manager dans la démarche est qu'il se représente son collaborateur en situation de réussite en s'appuyant sur les forces et ressources qu'il connaît de lui.

Le mécanisme de la confiance repose sur une expérimentation positive partagée. En commençant par des expérimentations accessibles qui produiront les premiers succès, le manager enclenche un cercle vertueux qu'il pourra renforcer par le développement d'un regard positif. En se centrant sur l'observation des progrès et des apprentissages de son collaborateur, en appréciant véritablement chaque pas, chaque signe positif, et en l'aidant à en faire de même, il alimente la confiance en soi de son collaborateur. En miroir, il fait grandir la confiance qu'il a en lui.

Un cercle vertueux pour le collaborateur



L'alliance des princes

Vincent Lenhardt, qui a introduit le coaching en France, parle d'alliance des princes, approche très utile également pour alimenter la confiance. Il invite le coach à rechercher la meilleure part du collaborateur, au-delà du masque social et du système de défense qui existent en chacun de nous. C'est le prince ou la princesse de son collaborateur qu'il va mobiliser pour tester de nouvelles voies, trouver ses propres manières de procéder. Pour cela, le manager va lui aussi activer la meilleure part de lui-même, son propre prince ou sa princesse. En instaurant un dialogue à ce niveau, débarrassé des enjeux de pouvoir, des inquiétudes et des peurs, c'est l'effet Pygmalion qui va s'enclencher au bénéfice du collaborateur. ■

Avoir la conviction que la solution est chez le collaborateur

Importance de cet état d'esprit

Choisir de développer son rôle de coach lorsque l'on est manager revient à se centrer sur son collaborateur en le considérant comme responsable. La pensée sous-jacente est qu'il a déjà en lui-même une grande partie des réponses à ses questions. Le rôle du coach est de réunir les conditions environnementales pour permettre à son collaborateur d'élaborer par lui-même ses solutions. Cette tournure d'esprit se conjugue avec la focalisation sur les points forts que nous avons présentée dans le chapitre précédent.

Pour cultiver cette disposition

Il est possible que vous soyez déjà dans cet état d'esprit (considérer que votre collaborateur est capable de trouver ses propres réponses). Cependant, si ce n'est pas le cas, nous vous invitons à commencer l'expérimentation sur des domaines sécurisés pour votre collaborateur et où vous pourrez accorder le temps nécessaire à son accompagnement. Cela vous permettra également de vérifier l'efficacité de cette approche et d'ajuster votre propre méthode de travail. Une des conditions de réussite de la démarche repose sur le temps que vous pourrez investir lors des entretiens ou des situations de coaching. Faire émerger les solutions chez votre collaborateur nécessitera de prendre le temps de lui poser des questions, lui permettre d'analyser, d'imaginer, de transposer, de tester et de recommencer. Les situations d'urgences ne se prêtent évidemment pas à ce type de démarche.



Ce n'est pas naturel...

« Pour moi, ce n'est pas naturel de dire "Quel est votre objectif et comment allez-vous l'atteindre ?" parce que, en tant que manager, j'ai toujours consacré beaucoup de temps à expliquer aux autres ce qu'il fallait faire. »

Comment l'attitude se manifeste

Voici quelques exemples de situations et de types de questions pour accompagner un collaborateur dans l'élaboration de ses solutions.

- Votre collaborateur vous présente son point hebdomadaire : il est face à un blocage de la part d'un interlocuteur au sein d'un projet. Vous l'invitez à vous décrire brièvement la situation, vous rappeler ce qu'il a déjà fait jusque-là. Posez des questions ouvertes qui permettent de préciser autant que nécessaire. Pour quelles raisons cette personne agit ainsi ? Qu'est-ce qui est important pour elle ? Si elle était avec nous maintenant, comment décrirait-elle la situation ? En prenant ces différents éléments en compte, quelles options émergent pour lever la difficulté rencontrée ? Quels sont les bénéfices et les limites des différentes options ? Quelle serait la première action que vous pourriez mener ?
- Votre collaborateur a l'habitude de vous solliciter pour que vous lui indiquiez la marche à suivre quand il organise les rendez-vous annuels de la direction. C'est la troisième année, il a parfaitement réussi jusque-là. Vous pouvez l'inviter à vous raconter la manière dont cette organisation s'est déroulée et à identifier les forces, ressources et compétences qu'il a mobilisées pour réussir. Invitez-le à exprimer ce qu'il souhaiterait pour une troisième édition réussie. Puis demandez-lui comment il va pouvoir mobiliser ses forces pour cette nouvelle rencontre. Quelle sera la première action pour démarrer ? Quel sera son plan de mise en œuvre ? Vous pouvez également lui demander de quel type de soutien il a besoin venant de vous. ■

Savoir adapter son approche à la situation

Intérêt de la flexibilité

Au quotidien, le manager interagit de différentes manières avec ses collaborateurs. Son comportement peut être le résultat de ses inclinations naturelles ou être le fruit de choix mûrement réfléchis. Riche de son expérience et de connaissances acquises en formation, il choisit par exemple d'adapter son style de management au niveau d'autonomie de ses collaborateurs. C'est ce que le management situationnel suggère pour développer l'efficacité managériale. C'est un peu le même principe ici. Le manager, dans son rôle de coach, va adapter sa manière de dialoguer avec son collaborateur en fonction de la situation. Plus il mobilise son rôle de coach, plus il utilise un style de communication non directif. Il crée alors les conditions idéales pour encourager l'engagement de son collaborateur. En se voyant considéré comme capable de proposer des solutions, en se sentant écouté et dans l'apprentissage de nouvelles approches, par et pour lui-même, le collaborateur va développer son autonomie, sa confiance en soi et son engagement.

L'échelle des comportements plus ou moins directifs

Le manager peut interagir avec son collaborateur en adoptant des comportements variés. Nous pouvons les situer sur une échelle qui va du plus directif au moins directif.

L'échelle des comportements

Niveau de directivité	Les comportements	Illustrations
Non directif  Directif	Garder le silence	Vous écoutez sans rien dire, sans rompre le silence.
	Questionner	« Quel est votre point de vue ? Comment souhaitez-vous aborder la situation ? »
	Reformuler	« Voici ce que j'ai compris, est-ce bien ce que vous voulez dire ? »
	Résumer	« En quelques mots, voici ce que vous avez dit. »
	Donner un feedback	« J'ai vu que vous avez su prendre la parole pour apaiser la discussion. »
	Donner son opinion	« Je pense que sans l'implication de Luc, vous n'y arriverez pas. »
	Donner des conseils	« Je vous suggère de prendre une marge de 10 % sur votre planning. »
	Donner des instructions	« Commencez donc par faire une analyse précise des besoins. »

Vous pouvez préparer un entretien en mode coaching avec votre collaborateur en vous appuyant sur l'échelle de communication présentée ci-dessus. Les comportements moins directifs incitent le collaborateur à s'autodiriger.

Adaptation à l'autonomie du collaborateur

L'autonomie selon le management situationnel

Le management situationnel définit l'autonomie d'un collaborateur comme étant la combinaison de son engagement et de sa compétence pour une activité. Il est très autonome s'il sait et s'il veut

faire cette activité. L'autonomie est très faible s'il ne sait pas (encore) faire et s'il n'a pas envie de faire l'activité. Il existe bien sûr des positions intermédiaires.

Si le collaborateur est peu autonome, le manager va être structurant en montrant ce qu'il faut faire et comment le faire. À l'inverse, si le collaborateur a une forte autonomie, le manager l'invite à se responsabiliser et à s'autodiriger.

Adaptation du mode de management à l'autonomie ²

Autonomie du collaborateur	Mode de management
Autonomie très faible : il sait peu et ne veut pas plus.	Établir et faire vivre un cadre structurant, piloter
Autonomie faible : il sait un peu et veut plus.	Dynamiser, donner un cap, entraîner les personnes
Autonomie modérée : il sait mais veut à certaines conditions.	Associer, faire collaborer
Autonomie forte : il sait, il veut.	Responsabiliser, déléguer

Le management situationnel distingue une efficacité immédiate et une efficacité à long terme.

Pour être efficace à court terme, on adopte un mode de management correspondant au niveau d'autonomie de la personne.

Pour être efficace à long terme, on favorise le développement de l'autonomie en stimulant le collaborateur pour le faire grandir. Cette volonté de faire grandir conduit le responsable à adopter une position basse et à ne pas donner les réponses aux questions qu'on lui pose.

« Qu'en pensez-vous, vous-même ? », « Que faut-il faire, selon vous ? », « C'est de votre responsabilité, vous êtes le mieux placé pour décider ».

C'est dire que l'esprit du management situationnel est très convergent avec la posture de coach³.



Je m'adapte à chacun

« Je dirige des commerciaux. L'autonomie des membres de mon équipe varie selon les sujets ; je sais qu'ils sont très autonomes pour négocier les remises, mais ils ont une faible envie de respecter nos règles administratives. Donc j'adapte mon management aux personnes mais aussi aux sujets abordés. »

Le développement de l'autonomie

Il s'agit de développer l'autonomie de ses collaborateurs par étapes au travers de vos échanges. Si votre collaborateur débute, qu'il lui manque des informations et des compétences, il est nécessaire que vous lui apportiez ces éléments. Le feedback sur son avancement est également nécessaire pour qu'il puisse ajuster ses comportements et ses actions, mesurer sa progression ou réajuster son approche.

Si votre collaborateur est autonome, vous allez remplacer l'apport de solutions (instructions ou conseils) par des questionnements sur sa propre approche.

Enfin, tout dépend de votre positionnement actuel. Plus l'assertion « la solution est chez le collaborateur » est proche de votre point de vue, plus il vous sera facile de renforcer ce que vous faites déjà (lui demander de construire ses propres options, de définir son plan de travail, etc.).

Un autre élément à considérer est le naturel de l'utilisation de ces types de communication. Il serait certainement inconfortable pour vous et étrange pour votre collaborateur de vous voir adapter une approche unique. Imaginez-vous tout à coup passer en position d'écoute et de questionnement sans donner votre opinion ou des conseils alors qu'habituellement vous dites aux autres ce qu'ils ont à faire... L'idée ici est plutôt d'utiliser la palette des styles de communication en utilisant des approches intermédiaires. Par exemple, donner un feedback, donner votre opinion, résumer, reformuler.



Faire le point sur votre flexibilité

- Lorsque vous échangez avec votre collaborateur, qu'est-ce qui vous semble le plus important : dire à votre collaborateur ce qu'il doit faire, donner un conseil, ou chercher à comprendre le point de vue de votre collaborateur, lui permettre de l'exprimer ?
- Vous arrive-t-il de résumer ce que dit votre interlocuteur sans ajouter votre propre avis ou poursuivre immédiatement par vos propres idées ou opinions ?
- Êtes-vous à l'aise lorsque vous facilitez une conversation sans faire vous-même d'apport de contenu ?
- Vous arrive-t-il de changer de mode de management selon les personnes, selon les situations ? ■

Savez-vous adopter la posture coaching ?

- » Comment évaluez-vous la qualité de vos relations avec vos collaborateurs ?
- » Pouvez-vous apprécier sur une échelle de 1 à 5 la qualité de ces relations ?
- » Souvenez-vous d'une situation où quelqu'un vous a donné votre chance, vous a fait confiance. Qu'avez-vous ressenti et quel a été l'effet produit sur vous ?
- » En qui avez-vous confiance au travail ? Pouvez-vous dire pourquoi ?
- » Dans votre conduite, qu'est-ce qui inspire confiance aux autres, selon vous ?
- » Pouvez-vous citer des situations récentes où, de toute évidence, c'est votre collaborateur qui détenait la solution et non pas vous ?
- » Quel est votre style de management spontané ?
- » Avez-vous déjà, sans le savoir, une posture de coach ? Savez-vous mobiliser les comportements peu directifs qui incitent l'interlocuteur à s'autodiriger ?

[En bref]

- ✓ Être en « mode coaching », c'est plus qu'appliquer une méthode ou suivre un processus, c'est adopter les comportements qui conviennent. Ces comportements visent en premier lieu à créer une relation de qualité et à développer la confiance.
- ✓ La posture du coach est fondée sur la conviction que la solution est chez le collaborateur. Cette conviction converge avec la focalisation sur les forces de la personne.
- ✓ Le manager dans son rôle de coach ne se contente pas de poser des questions ; il peut mobiliser une palette de différents comportements plus ou moins directifs ; il s'adapte à la situation du collaborateur.
- ✓ Le modèle du management situationnel offre une bonne grille de lecture pour adapter son management aux personnes et aux situations.
- ✓ Quand il endosse un rôle de coach, le manager ne perd pas de vue une boussole interne appelée « orientation client ». La réflexion conduite avec le collaborateur se réfère à cette attitude qui incite à écouter les besoins des clients internes ou externes pour mieux y répondre.

-
1. Ce schéma est repris de la base documentaire d'INSEP Consulting.
 2. D'après Dominique Tissier.
 3. Lire à ce sujet : Tissier D., *Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation*, Eyrolles, 2018.

4 Mobiliser cinq techniques pour réussir

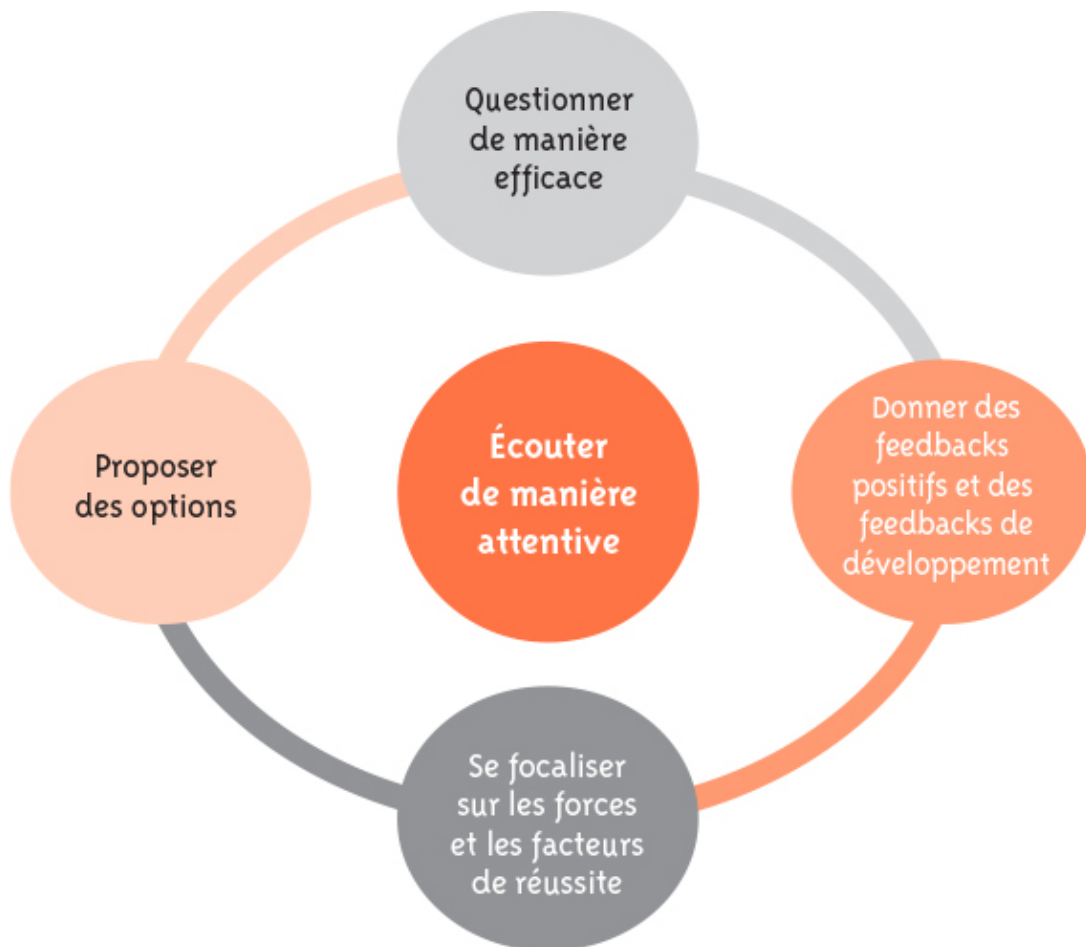
[Objectifs]

- ✓ Comprendre les techniques qui composent la pratique du rôle de coach du manager.
- ✓ Disposer d'exemples concrets pour s'entraîner en situation.
- ✓ Repérer vos propres forces dans ces domaines.

Il existe un minimum de techniques à maîtriser pour tout manager qui souhaite développer son rôle de coach au quotidien. La plupart de ces techniques sont familières pour des managers expérimentés. Cependant, elles sont présentées ici sous l'angle du coaching, ce qui leur donne une orientation spécifique. L'état d'esprit autant que la mise en pratique de ces techniques sont au service du développement du collaborateur. Nous vous invitons à aborder ces techniques avec un œil neuf en identifiant pas à pas l'effet que leur mise en œuvre aurait sur vos pratiques actuelles. ■



Des compétences à mobiliser dans ce rôle de coach



Écouter de manière attentive

Intérêt

Lorsque le manager endosse son rôle de coach, il augmente ses exigences en matière d'écoute. Dans ce type de conversations, votre écoute dépasse le simple recueil d'informations. Vous allez chercher à comprendre la personne et son sujet. Toute votre attitude va favoriser, chez le collaborateur, l'organisation de sa réflexion, la clarification de ses idées, ses connaissances, ses intentions. Vous allez aussi encourager son expression. L'écoute attentive s'applique à différents niveaux : les idées exprimées mais aussi les sentiments plus ou moins manifestés par le collaborateur.

Conditions de mise en œuvre

Attention et concentration

L'écoute attentive commence par l'intention que vous y mettez. Écouter représente un choix et nécessite de l'attention et de la concentration. Il s'agit de décider de se focaliser sur la personne, de sortir d'une écoute partielle où vous êtes en partie attentif à ce que dit la personne mais où vous êtes aussi concentré sur vos propres pensées. Une autre clé est de supprimer les sources de distraction pendant ces échanges. Enfin, il s'agira aussi de choisir d'écouter plutôt que de parler.

Rester présent à la personne

Les sources de distraction sont multiples. Elles peuvent être externes ou internes. Il peut s'agir d'une sonnerie de téléphone, d'un bruit extérieur ou de nos préoccupations, nos inquiétudes et questionnements personnels. Un frein à l'écoute attentive peut être une combinaison de ces deux facteurs. Une des caractéristiques de notre environnement de travail moderne est la communication *via* les

téléphones mobiles qui ont tendance à créer des interruptions dans les conversations en face à face. Combien de fois lisez-vous un message, un email ou décrochez-vous votre téléphone portable alors que vous êtes au milieu d'un échange avec un de vos collaborateurs ? L'interprétation qui peut être faite de ce comportement « Je suis moins important que cet appel, les emails, etc. », même si ce n'est pas votre intention, est néanmoins le message qui peut être reçu par votre collaborateur.

Exercer sa neutralité

Imaginez-vous repartir de zéro, sans *a priori* ? Difficile... Et pourtant, les présupposés, l'image que vous avez d'une personne et les jugements que vous portez sur elle modifient votre écoute. Voyez-vous votre collaborateur comme quelqu'un de très compétent ou, au contraire, au début de ses apprentissages ? Dans le premier cas, vous le questionnerez plus facilement sur ses analyses et propositions. Dans le second cas, vous pourriez être tenté de lui apporter des solutions issues de votre expérience plutôt que d'encourager l'expression de son point de vue. Ainsi, mettre entre parenthèses ce que vous pensez de la personne est à la fois un défi et une condition de réussite pour une véritable écoute attentive.

Avez-vous une bonne écoute ?

- Nous vous proposons d'évaluer votre propre capacité d'écoute en vous attribuant une note de 1 à 5, à inscrire dans ce carré :
- Maintenant, essayez de vous représenter, sincèrement, la note sur votre qualité d'écoute qui vous serait attribuée : par vos collaborateurs par votre propre manager par votre conjoint

- Si vous constatez un décalage entre ces différentes notes, c'est probablement parce que vos capacités d'écoute ne sont que partiellement perçues par votre entourage.

Comment faire pour favoriser une écoute attentive



Ma façon d'écouter

« Moi, j'écoute beaucoup aussi avec les yeux. J'observe les changements de postures : se pencher en avant ou non, croiser les jambes ou les décroiser, la direction du regard... J'essaie de détecter l'état psychologique que cela reflète.

De plus, je me suis rendu compte que j'avais tendance à rompre trop vite les silences au cours d'un dialogue. En laissant quelques secondes de silence à la fin de la prise de parole de mon interlocuteur, je lui donne la possibilité de reprendre la parole et de poursuivre le fil de sa pensée. »

- » Observez la personne dans sa globalité, en écoutant aussi bien les messages verbaux que les signaux non verbaux (son regard, le ton de sa voix, le débit, ses expressions de visage, sa posture physique).
- » Écoutez-la jusqu'au bout en évitant de réagir immédiatement (prendre des notes peut vous aider).
- » Reformulez pour vous assurer de votre bonne compréhension, relancez, encouragez-la à poursuivre, développer, clarifier.
- » Recherchez la neutralité, le non-jugement. Si un jugement émerge, vous pouvez le remplacer par un rappel de votre choix initial : l'écoute attentive.
- » Considérez que l'expression du point de vue de votre collaborateur est plus importante que votre propre point de vue, même si vous êtes persuadé d'avoir raison.
- » Évitez d'orienter la conversation dans le sens qui vous « arrange » mais restez attentif aux besoins de votre collaborateur.



Entraînez-vous à l'écoute

- Pour s'entraîner à bien écouter, le mieux est de s'exercer à reformuler ce que l'interlocuteur vient de dire. Vous lui montrez ainsi que votre but est de bien le comprendre.
- Distinguez la reformulation des idées et la reformulation du sentiment que l'on perçoit chez l'interlocuteur : « Donc vous me dites que... Et il me semble percevoir que cela vous contrarie... »
- Attachez-vous à regarder la personne dans les yeux.
- Adoptez une posture physique symétrique à celle de votre interlocuteur ; cela facilite la synchronisation de la communication. ■

Questionner de manière efficace

Intérêt

Le questionnement en coaching est un outil primordial. La qualité des questions que pose le manager dans son rôle de coach est en lien direct avec l'impact qu'il va créer. Par exemple, demander à son collaborateur qui décrit une situation insatisfaisante « Si vous pouviez changer une seule chose à cette situation, qu'est-ce que ce serait ? » va lui permettre de se mettre mentalement en situation de pouvoir agir, ce qui est aussi un des objectifs majeurs du coaching.

Conditions de mise en œuvre

Des questions de qualité en coaching sont généralement simples, ont un objectif clair et ont une influence sur l'apprentissage ou la pensée du collaborateur sans être contrôlantes. Souvenez-vous que votre objectif lorsque vous êtes dans votre rôle de coach est d'aider la personne à traiter son sujet, pas de le traiter à sa place. Ainsi, les questions que vous lui poserez doivent l'aider à mieux comprendre la situation et explorer des ressources et les options pour y faire face. Elles n'ont pas pour but de vous aider à penser ou résoudre la situation. C'est seulement dans le cas où le collaborateur ne dispose pas des informations ou des compétences pour passer à l'action que vous aurez besoin d'entrer davantage dans le contenu et dans la proposition d'options. Ceci orientera alors vos questions vers votre propre compréhension.

Comment faire

Nous vous proposons des exemples de questions associés à des objectifs spécifiques.

Exemples de questions

Type d'objectif poursuivi	Exemples de questions
Pour collecter des informations	▸ Pouvez-vous m'en dire un peu plus ? ▸ Que s'est-il passé précisément ? ▸ Qui était impliqué, à quel moment, à quel endroit, dans quelles circonstances, combien de temps cela a-t-il duré, quelles ont été les conséquences, les résultats ?
Pour aider à se souvenir de manière plus précise	▸ De quoi d'autre vous souvenez-vous ?
Pour recentrer la personne sur ce qui est important	▸ Très bien, qu'est-ce qui est vraiment important dans tout cela ? ▸ Et parmi tout cela, sur quel point important devons-nous nous concentrer maintenant, selon vous ?
Pour comprendre les valeurs de la personne	▸ Qu'est-ce qui est au centre de cette situation pour vous ?
Pour aider une personne à prendre en compte la perspective d'une autre	▸ Quelles peuvent être les raisons de cette personne pour agir ainsi ?

	▸ Qu'est-ce qui est important pour elle ? Si elle était avec nous maintenant, comment décrirait-elle la situation ?
Pour aider à faire des liens	▸ Quel lien faites-vous entre le point que vous venez de soulever et la situation qui nous occupe ?
Pour aider à conclure	▸ Où en êtes-vous par rapport à votre besoin initial ? ▸ Quelle conclusion se dessine pour vous, maintenant ?
Pour favoriser la génération d'idées sans pression	▸ Quelles sont les options pour... ? ▸ Qu'est-ce qui est à votre disposition ? ▸ Sur quoi ou qui pouvez-vous vous appuyer ?
Pour aider à la prise de décision	▸ Quelle option préférez-vous ? ▸ Quels sont les bénéfices et les limites de chacune des options ?
Pour aider à passer à l'action	▸ Que pouvez-vous faire dès à présent par rapport à cette situation ?

	▸ Quelle est la chose importante à faire en premier ? ▸ Comment allez-vous vous y prendre concrètement ? ▸ Qu'est-ce qui va vous aider à réussir ? ▸ Sur qui pouvez-vous vous appuyer pour cela ?
Pour préparer le dépassement d'obstacles à la mise en œuvre	▸ Qu'est-ce qui vous a aidé par le passé à surmonter ce type d'obstacles ? ▸ Comment avez-vous réussi dans des situations similaires ?

Les questions puissantes en coaching s'appuient sur trois principes : elles reconnaissent le problème ou les défis à relever ; elles partent du principe qu'une solution peut être trouvée ; elles sont ouvertes pour provoquer une réponse créative. Voici quelques exemples de questions puissantes face à des situations régulièrement rencontrées par le manager.

- « C'est sans espoir, on ne pourra jamais produire le rapport pour la fin de semaine, on a trop de projets en cours. » Après avoir questionné sur ce qui conduit à penser que c'est sans espoir, une question puissante pourrait être : « Imaginons que vous êtes remplacé par votre successeur et que celui-ci a une baguette magique. Que ferait-il pour réaliser le rapport d'ici la fin de la semaine tout en gérant les projets en cours ? »
- « Ce client grand compte demande à être remboursé intégralement de la prestation et je pense qu'il est de mauvaise

foi ; on est dans une impasse. » Après avoir questionné sur le problème, sur les enjeux et les risques, voici un exemple de question : « Supposez que vous soyez un patron de PME confronté à cette situation, que décideriez-vous ? »

Un des freins principaux réside dans les propres croyances du manager. S'il est lui-même convaincu qu'il n'y a aucune solution, il ne pourra pas poser ces questions qui remettent le collaborateur en capacité d'imaginer, de se projeter dans l'action, car le second principe n'est pas respecté. Pour vous aider, remémorez-vous au moins trois situations qui paraissaient bloquées et qui ont pourtant trouvé une issue favorable. Qu'en déduisez-vous ?



Les questions font-elles réfléchir ?

On a coutume en pédagogie de considérer que les questions sont un bon moyen de susciter la réflexion. Allons voir de plus près ce que dit J. T. Dillon. Ce chercheur¹ est spécialisé dans l'étude des questions et de leurs effets. Il a observé leur impact dans différents domaines : enseignement, justice, médecine, recherche scientifique, etc. Sa conclusion : les questions correspondent surtout à la réflexion de celui qui les pose. Pourtant, les personnes réfléchissent à partir des questions qu'elles se posent elles-mêmes.

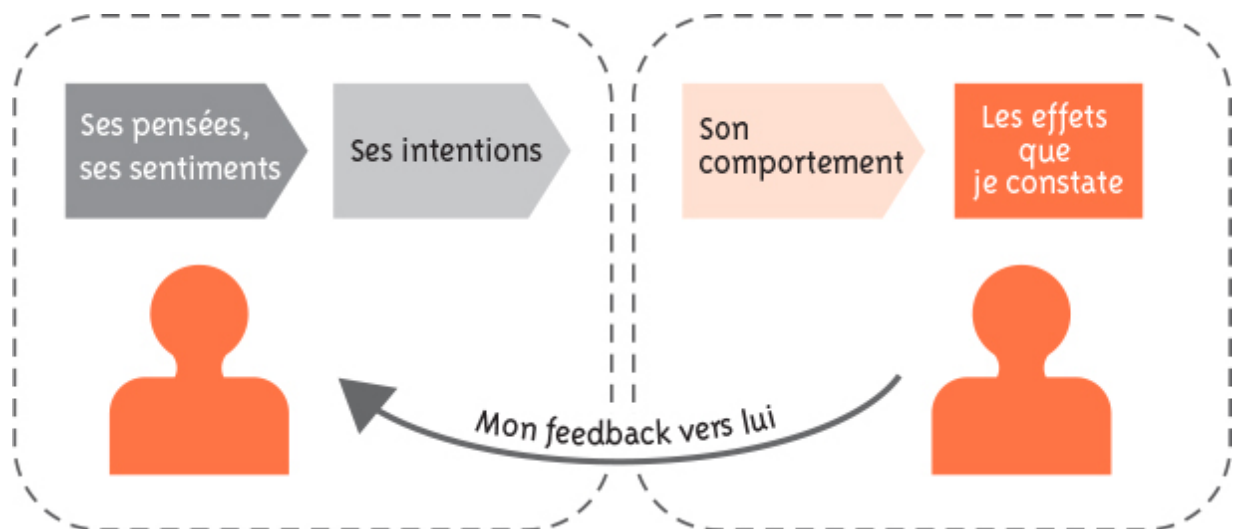
Donc pour notre manager, dans sa pratique de coach, il est préférable d'éviter de bombarder le collaborateur de questions correspondant à sa propre pensée ; mieux vaut faire place aux questions que se pose le collaborateur et l'interroger pour approfondir ce qu'il dit, en suivant le fil conducteur de la pensée de ce collaborateur. ■

Donner des feedbacks positifs et des feedbacks de développement

Intérêt

Le feedback est une information en retour à un comportement, une action réalisée par le collaborateur ; il est essentiel pour apprendre et prendre conscience de l'effet que le collaborateur a sur son environnement. Le feedback permet de réagir, d'adapter rapidement son comportement, de prendre conscience de ce qui est efficace et des habitudes inadaptées au contexte ou à la situation. Il contribue à la motivation, à la reconnaissance et à la focalisation sur le résultat recherché.

Le feedback



Observer les comportements et actions

Pour pratiquer efficacement le feedback, le manager s'appuie avant tout sur l'observation précise et factuelle des actions et comportements de son collaborateur et les résultats qu'ils produisent

en situation. Il s'agit du point de départ du feedback. Cette observation repose sur des éléments factuels, cherchant à éviter le subjectif.

Redonner sa véritable signification au feedback

Le feedback en entreprise peut être mal interprété, car trop souvent utilisé pour formuler des critiques. Sous prétexte de donner un feedback, trop de managers font passer des messages négatifs sans aucune voie de progrès. Nous parlons ici de la pratique du feedback qui permet le développement du collaborateur et qui s'appuie à la fois sur ce que le collaborateur réussit et sur ses axes de développement en lui proposant des options d'amélioration à explorer.

Choisir le moment adéquat

Cherchez à donner le feedback le plus rapidement possible après avoir observé la situation ou le comportement de votre collaborateur. Lorsqu'il s'agit d'un feedback positif, vous pouvez le donner en collectif à votre collaborateur si cela ne le met pas mal à l'aise. Cela a pour effet bénéfique d'encourager une culture du feedback positif. Pour autant, il sera plus adapté de choisir un moment en face à face si votre collaborateur vit mal la réception de signes de reconnaissance en public. De même, lorsqu'il s'agit de feedback de développement, le face-à-face sera plus adapté.

Distinguer les jugements et les faits

Pour que le feedback donné soit de qualité, vous devez distinguer ce qui est de l'ordre du jugement de ce qui est factuel. Voici quelques exemples pour vous remettre en tête cette pratique : passer du jugement aux faits.

- » « Vous ne respectez jamais les délais » deviendrait « J'ai observé que sur les trois derniers projets, vous avez dépassé vos engagements de livraison de deux mois ».

- » « Vous êtes systématiquement en retard en réunion » deviendrait « J'observe qu'aux réunions d'équipes, sur les six derniers mois, vous êtes arrivé avec 15 à 20 minutes de retard à chacune ».
- » « Vous êtes incapable de respecter un engagement » deviendrait « J'observe que depuis trois mois, les engagements que vous avez pris sur le projet sigma, vos engagements auprès de trois de vos partenaires habituels et vos contributions à la vie de l'équipe ne sont pas respectés ».

Communiquer sur ce que la personne fait

En situation de travail, centrer son feedback sur ce que la personne FAIT plutôt que sur ce que la personne EST sera plus efficace. En effet, les signes de reconnaissance conditionnels (basés sur ce que la personne fait), en étant factuels, sont plus entendables et faciles à mobiliser par votre collaborateur pour agir. Les signes de reconnaissance inconditionnels (basés sur ce que la personne est) restent discutables, liés à des éléments subjectifs et interprétables donc plus difficiles à entendre ou utiliser. Par ailleurs, les signes de reconnaissance inconditionnels négatifs (dire par exemple à une personne « tu es nul ») sont à bannir absolument. Inefficaces et destructeurs, ils génèrent une image négative de votre collaborateur vis-à-vis de lui-même qui le coupe de son potentiel et de ses ressources.

Donner des signes de reconnaissance

Quatre types de signes de reconnaissance	Inconditionnel	Conditionnel
Positif	« Vous êtes une personne agréable ! »	« Vous avez parfaitement respecté les exigences de notre client, c'est du bon travail ! »
Négatif	« Vous êtes insupportable ! »	« Votre rapport est incomplet, il manque les parties 6 et 7. »

Les occasions de feedback sont nombreuses

- Le débriefing d'une réunion.
- Une bonne performance réalisée.
- Un coup de main donné pour faire face à une surcharge.
- Un client qui manifeste sa satisfaction.
- Le débriefing d'un entretien chez un client.

Comment faire

Donner un feedback positif

1. Commencer par communiquer l'observation des faits à votre collaborateur :
« J'ai observé lors de la réunion de jeudi que vous aviez présenté en cinq minutes le contexte et les enjeux... »
2. Indiquer l'effet produit et les conséquences :
« Voici ce que cela a produit sur... », « Voici ce que cela a permis... ».
3. Inviter à poursuivre dans la voie souhaitée :
« Je vous invite à poursuivre ainsi dans les prochaines réunions... », « Je vous encourage à ancrer cette pratique particulièrement utile ».
4. Échanger pour s'assurer que la perception de la situation est partagée :
« Comment avez-vous perçu cette situation ? », « Qu'avez-vous observé ? ».

Donner un feedback de développement

Il est assez courant de donner un feedback négatif en s'arrêtant au constat de ce qui ne va pas et des conséquences que cela produit. Cependant, il existe une manière bien plus efficace de procéder :

donner un feedback de développement c'est-à-dire des options pour dépasser le comportement ou l'action inefficace.

1. Commencer par communiquer l'observation des faits à votre collaborateur :

« J'ai observé lors de la réunion de jeudi que vous aviez directement présenté le plan d'action sans parler du contexte et des enjeux alors que les participants viennent d'entrer dans ce projet... »

2. Indiquer l'effet produit et les conséquences :

« Voici ce que cela a produit sur les participants... », « Certains ne comprenaient pas pourquoi... », « Voici ce qui risque d'advenir par la suite... ».

3. Échanger pour s'assurer que la perception de la situation est partagée :

« Comment avez-vous perçu cette situation ? », « Qu'avez-vous observé ? ».

4. Proposer une piste pour faire autrement :

« Je vous invite à rappeler en quelques minutes le contexte et les enjeux en début de réunion... », « Je vous encourage à poursuivre cette pratique que je vous ai déjà vu utiliser avec succès... ».

5. Tester la piste pour faire autrement :



Astuce

Entraînez-vous à formuler votre feedback de développement de manière positive en indiquant ce que vous proposez de faire à votre collaborateur plutôt que ce qu'il ne doit pas faire. Si je vous dis « Ne pensez pas à un éléphant rose dans une pièce ! », que se passe-t-il ? Vous avez pensé à cet éléphant rose. C'est le même principe ici, nous agissons dans le sens des représentations que nous nous formons et qui se créent à chaque instant au travers de nos échanges.

« Que pensez-vous de cette option ? », « Quelles autres options verriez-vous pour renforcer votre efficacité dans cette situation ? ».

À noter : cette dernière étape est importante, car elle met votre collaborateur en situation de responsabilité et en capacité d'agir et de décider pour lui-même du meilleur chemin à prendre pour réussir, ce qui est au cœur de l'action de coaching. Le manager dans son rôle de coach se positionne à parité avec ses collaborateurs. C'est grâce à des solutions qui lui correspondent et qu'il décide que le collaborateur maximise ses chances de passer à l'action et de réussir. ■

Se focaliser sur les forces et les facteurs de réussite

Intérêt

Renoncer à l'entrée par les problèmes

En entreprise, l'approche classique d'amélioration consiste à analyser les problèmes, ce qui dysfonctionne dans une situation puis à chercher des solutions pour combler l'écart entre la situation insatisfaisante et la situation souhaitée.

L'approche du coaching que nous vous proposons invite à se centrer volontairement sur ce que la personne fait lorsqu'elle réussit, sur les forces qu'elle mobilise pour cela. Dès lors, la stratégie sera de prendre appui sur ces forces pour atteindre ses objectifs par opposition à un coaching qui se focaliserait sur les problèmes en cherchant à mettre fin aux faiblesses.

Explorer les causes des réussites

De manière concrète, il s'agira d'explorer avec la personne ses stratégies de succès, les ingrédients qu'elle associe sans parfois en avoir conscience, pour atteindre ses objectifs, obtenir les résultats souhaités. Ce sont ces ingrédients qui vont pouvoir constituer les fondations solides d'un futur désiré ou les solutions aux difficultés qu'elle rencontre. Le collaborateur développera une plus grande confiance dans sa capacité à réussir en s'appuyant sur des expériences fructueuses et en prenant conscience de ses compétences et capacités déjà démontrées. La psychologie positive et l'*appreciative inquiry* qui débutent par une phase de découverte des forces au travers d'expériences porteuses de succès et de vitalité pour les personnes et l'organisation nous inspirent dans cette approche.

En tant que manager, vous développez chez votre collaborateur la capacité à valoriser ce qu'il fait, ce qu'il sait faire. Apprécier sa façon de réussir va aussi augmenter sa capacité à faire face aux situations complexes voire dégradées.

Conditions de mise en œuvre

Commencer par soi-même

Peut-être pratiquez-vous déjà l'approche qui consiste à analyser les causes de vos réussites. Si c'est le cas, il s'agira de vous appuyer sur cette pratique pour l'appliquer avec vos collaborateurs en les aidant à en faire de même. Si ce n'est pas le cas, devenez votre premier terrain de jeu ! Commencez par réfléchir à ce qui vous permet d'atteindre vos objectifs, ce que sont les ingrédients de vos réussites, sans fausse modestie. Faites-le au quotidien, le plus souvent possible. C'est par la répétition que vous allez réussir à faire entrer cette approche dans vos pratiques. En expérimentant les apports d'une telle approche, vous serez à même de l'envisager pour vos collaborateurs.

Prendre conscience de vos croyances

À la lecture de ces quelques lignes, que pensez-vous ? Quels sont les messages que vous vous envoyez à vous-même ? « Je sentais bien que c'était la bonne façon de faire. Je cherchais cette approche depuis longtemps sans savoir qu'elle était formalisée » ; « Je crois en la ressource de chacun pour construire son avenir, ses solutions ». Si c'est le cas, vous pouvez passer directement au COMMENT FAIRE. Si vous vous dites plutôt : « Alors on met à la poubelle des années de méthodes de résolution de problème ? On n'est pas chez les Bisounours ! » ; « Si on résolvait des problèmes sans repartir de ces mêmes problèmes, ça se saurait ! ». Nous vous proposons l'expérimentation pour en vérifier l'efficacité (cf. point précédent).

Comment faire

Il s'agit de demander à votre collaborateur de se remémorer et de vous raconter² une situation dans laquelle il a expérimenté avec succès ce qu'il souhaite réaliser, changer dans ses comportements actuels. Par exemple, il souhaite s'adapter à ses nouveaux interlocuteurs sur un projet et à leurs manières de travailler.



Voici des exemples de questions à lui poser :

- Pouvez-vous me raconter une situation exemplaire dans laquelle vous avez su vous adapter à des personnes nouvelles, différentes, en utilisant d'autres manières de travailler ? Comment cela s'est passé, dans quelles circonstances ? Quels étaient les sujets traités ? Qui était impliqué ? C'était où ? Cela s'est produit combien de fois ? Comment vous y êtes-vous pris, qu'avez-vous fait concrètement ?
- Et sans fausse modestie, qu'avez-vous fait dans cette situation qui a contribué à ce que ce soit un succès ? Quelles compétences, quelles ressources, quelles forces avez-vous mobilisées ?
- Quand vous avez réussi à vous adapter, qu'est-ce qui vous a procuré le maximum de satisfaction ?

L'objectif est d'encourager votre collaborateur à raconter cette expérience de la manière la plus vivante possible et de l'aider à identifier les ingrédients de cette réussite à laquelle il a contribué. Relancez en lui demandant de vous en dire un peu plus...

Au fur et à mesure, notez les éléments constitutifs de la situation, les forces, les compétences et attitudes qu'il a su mobiliser dans l'adaptation à de nouveaux interlocuteurs.

Notez les sources de satisfaction.

Une fois ces ingrédients contributeurs du succès notés, invitez-le à se les remémorer et échangez sur ce que vous avez vous-même

noté.



Deux nouvelles questions pour mobiliser ces forces :

- Parmi les ingrédients que vous avez identifiés, quels sont ceux que vous aimeriez réutiliser dans cette nouvelle situation à laquelle vous êtes confronté ?
- Comment voyez-vous leur utilisation ?

Cette démarche peut également s'appliquer dans des situations où votre collaborateur « voit le verre à moitié vide ». Il va s'agir de l'aider à construire une vision plus équilibrée d'une situation qu'il présente comme déficitaire, dans laquelle il ne voit pas ses ressources, ni sa capacité d'action. Le questionner à nouveau sur ce qu'il a réussi par le passé sur ce même sujet, sur la manière dont il a procédé, pourra l'aider à construire des solutions concrètes. ■

Proposer des options

Intérêt

Il s'agit d'une des contributions du manager en posture de coach. Dans certaines situations, proposer des solutions à son collaborateur, « donner du poisson », est adapté lorsqu'il manque certaines informations ou des compétences nécessaires au collaborateur. Voici quelques exemples de situations : donner des options pour aider à faire un diagnostic, apporter de la méthode ou des informations techniques, orienter les efforts, indiquer où agir en priorité pour progresser, aider à préparer l'action, et enrichir la palette des solutions envisagées.

Conditions de mise en œuvre

Bien choisir le moment où l'option est utile

Dans certains cas, le manager peut proposer des options : « Je vois la possibilité suivante, qu'en pensez-vous ? », « Que diriez-vous d'envisager telle action ? ». Mais il ne faut pas le faire trop vite car le manager peut être tenté de mettre en avant les solutions qu'il préfère. Or il faut d'abord permettre au collaborateur d'élaborer ses solutions par lui-même. C'est pourquoi le manager va d'abord poser des questions pour aider la personne dans sa réflexion, et ensuite proposer des options pour élargir la réflexion.

Le manager peut aussi poser un garde-fou en attirant l'attention de son collaborateur sur un risque ou une conséquence négative à choisir telle ou telle option. Il peut également l'encourager à dépasser une limite que le collaborateur se fixe seul (permission) : « Vous pouvez aussi faire cela, personne ne vous en empêche si ce n'est la représentation que vous semblez vous en faire. »

Comment faire

La recherche d'options intervient dans un entretien de coaching au moment où le collaborateur cherche des manières d'agir face à une situation ou quand il doit prendre une décision. Le manager dans son rôle de coach va systématiquement commencer par vérifier où en est son collaborateur par rapport à la situation et l'inviter à formuler ses propres options en utilisant par exemple le questionnement suivant :

« Où en êtes-vous par rapport à la situation ? » ; « Comment voyez-vous les choses à présent ? » ; « Comment pouvez-vous faire évoluer la situation ? » ; « Y a-t-il d'autres possibilités ? » ; « Quelles sont les variantes possibles ? ».

S'il constate que son collaborateur semble ne pas voir d'options émergentes, il peut alors lui demander : « Avez-vous besoin que je vous propose des options ? » Une fois encore, le manager doit être attentif à ne pas proposer des options en premier et à stimuler son collaborateur, qui peut choisir la solution de confort ou de facilité en attendant que la solution vienne de son manager. Ce risque est particulièrement présent si le style naturel du manager est plutôt de « donner du poisson » que d'« apprendre à pêcher ». ■

Et vous, quels sont vos points forts pour ces techniques ?

Cinq techniques utiles pour le manager en position de coach	C'est un point fort que je mobilise beaucoup.	C'est pour moi un point fort sous-utilisé.	C'est un point à renforcer.
1. Écouter de manière attentive			
2. Questionner de manière efficace			
3. Donner un feedback			
4. Identifier les forces et les facteurs de réussite			
5. Proposer des options			

[En bref]

- ✓ **Écouter.** Regardez la personne et manifestez votre intérêt. Retenez votre propre jugement. Vérifiez votre compréhension. Écoutez le langage non verbal. Encouragez l'interlocuteur à poursuivre.
- ✓ **Questionner.** Grâce à vos questions, aidez la personne à clarifier sa pensée, à préciser les faits, à expliquer ses intentions, à se projeter dans l'avenir.
- ✓ **Donner des feedbacks.** Donnez un feedback positif comme source de motivation et de confiance en soi. Donnez un feedback en vous appuyant sur des faits, en observant les comportements, en évitant les jugements. Donnez un feedback de développement pour faire progresser à partir d'une situation non satisfaisante s'il y a lieu. Dialoguez pour explorer la réalité perçue par votre interlocuteur ; votre réalité n'est pas toute la réalité.
- ✓ **Identifier les forces.** Aidez le collaborateur à identifier ses propres forces en déduisant cela de ses expériences. Aidez-le à repérer les forces qu'il peut et qu'il veut mieux mobiliser.
- ✓ **Proposer des options.** Proposez des options s'il ne voit pas ce qu'il peut faire, ou s'il s'interdit certains choix. Proposez éventuellement une méthode. Suggérez avec prudence et laissez-le faire ses propres choix.
- ✓ **Conjuguer ces pratiques.** Questionnez sur les points forts. Donnez un feedback sur les forces. Proposez comme option de mieux utiliser les forces...

1. J. T. Dillon, chercheur à l'université de Californie de Riverside, est devenu le spécialiste mondial de la question appliquée à différents domaines.

2. Il est important de passer par le récit d'une expérience vécue réussie. Faire une liste des qualités, forces et compétences de la personne sans lien avec une expérience racontée ne produira pas les mêmes effets.

OceanofPDF.com

5 Pratiquer la démarche de coaching

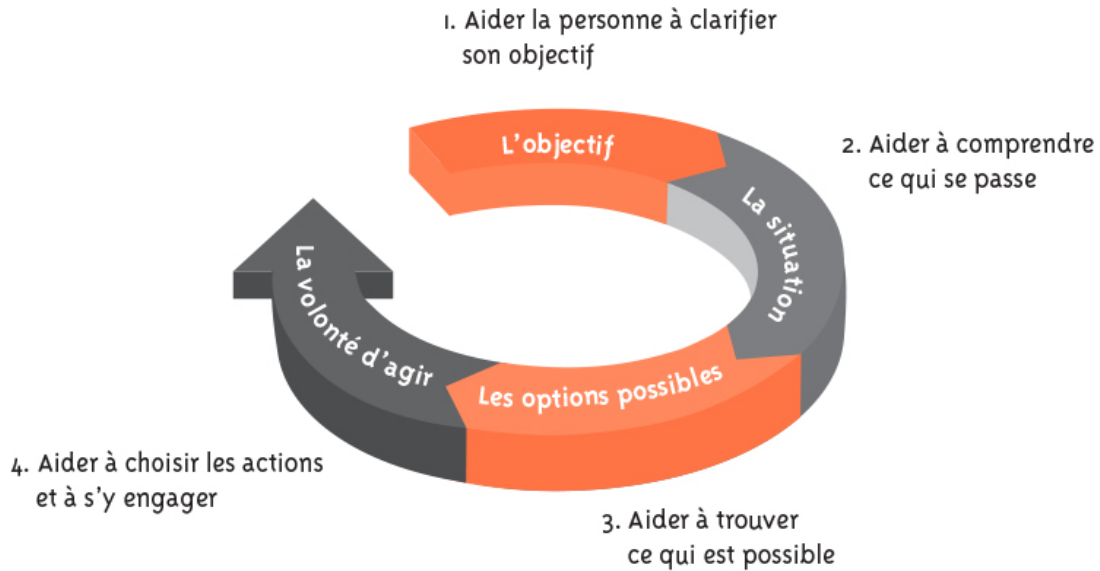
[En bref]

- ✓ Mettre en œuvre des entretiens de coaching de façon structurée.
- ✓ S'approprier une méthode en quatre phases pour conduire un entretien de coaching.
- ✓ Savoir également pratiquer le coaching spontané et informel au quotidien.

L'utilisation du coaching dans votre rôle de manager peut se produire dans deux grands types de situations : de manière spontanée et informelle, sur le vif, ou bien de manière structurée, organisée dans le temps. Tout dépend de la situation de votre collaborateur et des objectifs de développement qu'il poursuit. Ce chapitre va vous permettre de vous approprier les étapes d'une approche structurée. Il vous donne aussi des clés pour développer le « réflexe coaching » dans les situations de travail habituelles. ■



Démarche pour un entretien de coaching



D'après le modèle GROW de John Whitmore (*Goal, Reality, Options, Will*)¹.

Le coaching spontané et informel

Il faut ici agir en situation, de manière spontanée. Vous allez pratiquer le coaching au moment où la situation se présente pour votre collaborateur, dans la réalisation de ses activités, sur son poste de travail.

Avoir le réflexe coaching...

Développer une sorte de réflexe coaching va vous permettre de transformer toutes sortes de situations quotidiennes en sources d'apprentissage et de développement pour votre collaborateur. Lorsque vos collaborateurs doivent apporter des réponses et résoudre des problèmes sur le vif, plutôt que de leur dire comment faire, leur donner des conseils ou leur apporter la solution, vous allez utiliser les techniques de coaching. Ainsi, vous les aidez à faire émerger leurs propres réponses et solutions en les encourageant dans leur mise en œuvre. Ceci permet de développer leur autonomie et leur motivation autant que leur engagement sur le vif, en situation de travail. Le collaborateur qui élabore ses propres approches, qui décide librement de ce qu'il va faire, qui s'engage volontairement dans la mise en œuvre et qui obtient des succès va renforcer son sentiment d'efficacité personnelle.

Même si vous manquez de temps, vous pouvez certainement faire un quart d'heure de coaching informel chaque jour. Par exemple, en passant voir vos collaborateurs sur leur lieu de travail ; ou bien à chaque fois qu'ils viennent vous voir pour faire une demande ou vous expliquer un problème. Les meilleurs actes de coaching sont intégrés à la vie quotidienne des collaborateurs.

Sans attendre que toutes les conditions soient réunies

Cela nécessite une bonne disponibilité d'esprit de votre part et d'être en contact régulier avec vos collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions. Il faut également évaluer la faisabilité du coaching en situation. Cependant, vous aurez aussi à relever votre niveau d'exigence personnelle pour réussir. En effet, vous pourrez considérer un peu trop souvent que les conditions ne sont pas réunies et vous priver d'opportunités comme le montre l'exemple qui suit. Vous pouvez vous interroger sur deux axes : êtes-vous seul avec votre collaborateur, ce qui lui permet de mieux appréhender l'interaction en mode coaching ? Au contraire, êtes-vous en collectif, ce qui rend l'approche plus difficile ? Le deuxième axe est le temps dont vous disposez pour l'interaction en mode coaching. L'exemple qui suit montre qu'il est possible d'investir du temps en situation.

Un fil conducteur assez simple

Le développement du réflexe coaching s'articule en trois temps



Imaginons que vous êtes le manager de Marie. Elle a été en ligne avec un client qui souhaite que son cas particulier soit traité rapidement. Il est au-delà des délais de paiement de sa facture et ne veut pas payer les pénalités de retard. Elle le fait patienter en vérifiant s'il préfère qu'elle le rappelle. Il préfère patienter. Marie vient vous voir en vous exposant la situation, et vous demande ce qu'elle doit lui répondre. Vous pensez que c'est une situation à laquelle Marie doit pouvoir répondre par elle-même. Vous pouvez être motivé par plusieurs choses : l'aider à développer sa confiance en elle, explorer son potentiel, ou simplement remettre en cause ce qui pour

elle est devenu une routine, éviter de prendre la responsabilité dans ce type de situations.

Premier temps : chercher à comprendre

Commencez la phase de questionnement et d'écoute pour révéler les éléments factuels de la situation. Ce faisant, vous stimulez le discernement de votre collaborateur. Voici quelques exemples de questions. Que s'est-il passé ? Quels sont les faits ? Quelle est la demande ? Qu'est-ce qui paraît important dans cette situation ? Quels sont les autres éléments que vous devez prendre en compte (pour agir, décider, etc.) ?

De plus, en vous concentrant sur la compréhension de la situation, vous remplacez l'habitude d'apporter la solution.

Deuxième temps : se focaliser sur les capacités du collaborateur

Dans la phase de questionnement, il est probable que vous ayez assez rapidement les éléments nécessaires pour arriver à la décision à prendre et l'action à mener. Mais au lieu de donner ces éléments à votre collaborateur en retour, vous allez l'inviter à exercer ses capacités d'analyse et de réponse pour proposer une orientation. Voici quelques exemples de questions : « Très bien, quelles options se profilent ? Que proposez-vous ? Comment voyez-vous la suite ? Que voulez-vous faire ? Qu'est-ce qui vous paraît raisonnable ? » Avec cette dernière question, dans notre exemple, vous aidez votre collaborateur à prendre en considération l'application des règles de l'entreprise dans un contexte commercial. C'est une autre façon de stimuler son discernement.

Troisième temps : encourager le passage à l'action

Par cette étape, vous allez vous assurer que votre collaborateur se sent bien responsable et propriétaire de l'action tout en lui offrant votre aide si cela est approprié. Voici quelques exemples de questions : « Cela semble très bien, quelle est la prochaine étape

que vous allez mettre en œuvre ? Y a-t-il une aide particulière dont vous auriez besoin de ma part ? Je serais heureux que vous me racontiez comment cela s'est passé ensuite. »

Un gain de temps à terme

Cette approche en trois temps est assez simple. Elle a le mérite d'être facile à se remémorer en situation. Rappelez-vous que votre enjeu est de pratiquer pour pouvoir intégrer les postures et outils du coaching dans votre rôle de manager, c'est pourquoi nous privilégions des outils simples. Dans l'exemple que nous avons choisi, vous pourriez considérer que dire à Marie ce qu'elle avait à faire était justifié puisque le client était pressé d'avoir une réponse et qu'apporter la solution était aussi un gain de temps pour vous. Cependant, vous prenez le risque d'encourager la répétition des mêmes comportements chez votre collaboratrice. À terme, le temps que vous aurez investi dans cette courte conversation en mode coaching constitue un gain de temps dans la durée. Marie n'aura plus besoin de venir vous solliciter lorsque ce type de situations se présentera à nouveau. De plus, elle développe sa motivation et un sentiment de compétence en observant que la solution vient d'elle.



Profitez aussi des « temps morts »

Vous êtes en déplacement avec un collaborateur ; vous êtes avec lui dans une salle d'attente avant un rendez-vous client ; vous faites quelques pas avec lui dans la rue en revenant de déjeuner... Autant d'occasions d'avoir un réflexe coaching : « Que faudrait-il dire à ce client, d'après vous ? » ; « À votre avis, quelle est sa principale préoccupation ? » ; « Selon vous, quelle doit être notre priorité pour ce projet ? ». ■

L'approche structurée : avant, pendant, après l'entretien de coaching

Identification des occasions de coaching

Ici, il s'agit d'entretiens à froid. Ils peuvent porter sur un axe de développement du collaborateur qui a été identifié avec lui, par exemple, lors de l'entretien annuel et sur lequel vous êtes convenus de l'accompagner.

Vous pouvez également identifier les occasions de changement et d'apprentissage dans votre périmètre sur l'année à venir qui pourraient être des occasions de coaching : lancement d'une nouvelle activité, départ d'un collaborateur, remplacement provisoire, délégation d'une partie de vos activités, conduite d'une action de progrès, objectifs de performance ambitieux, etc. Ensuite, identifier quel collaborateur pourrait utilement bénéficier d'un coaching à cette occasion et vérifier s'il est partant pour cet accompagnement.

Des situations de coaching sont mentionnées au chapitre 1. On rencontre souvent les trois types de situations suivantes :

- une difficulté rencontrée par le collaborateur qu'il doit surmonter ;
- un évènement qui implique le collaborateur ; il faut le préparer ou faire un retour d'expérience s'il a eu lieu ;
- un besoin d'orientation pour le développement de la carrière.

Conditions de mise en œuvre de l'approche structurée

Pour réussir à mettre en œuvre une approche structurée, vous devez consacrer un temps spécifique aux entretiens de coaching et vérifier auprès de votre collaborateur qu'il est prêt à s'engager dans cette approche. Cela passe par une présentation du fonctionnement et des intérêts de ce type d'accompagnement.

La démarche : avant l'entretien

Présenter la démarche à votre collaborateur

Il s'agit d'expliquer que, sur la base d'un objectif de développement spécifique que vous aurez agréé ensemble, vous allez consacrer, pendant l'année, un temps dédié au travail sur cet objectif. Vous inviterez votre collaborateur à réfléchir à ce qu'il souhaite travailler avec vous durant chaque rencontre, en lien avec cet objectif. Le nombre de rencontres est à définir en fonction du type d'objectif poursuivi et de la part de travail qui se fait de manière spontanée.

Inviter votre collaborateur à se préparer

En amont de votre rencontre, proposez à votre collaborateur de réfléchir à ce qu'il souhaite aborder pour votre séance de travail, ce qui est important pour lui, ce par quoi il souhaite commencer. Vous renforcez ainsi la prise en main de son propre développement.

Créer les conditions de l'échange en début d'entretien

Comme présenté au chapitre 3, créer un climat de confiance est essentiel à l'entretien de coaching. Commencez par vous mettre dans les meilleures conditions en formulant intérieurement une intention positive, et en vous mettant à parité. Rendez-vous pleinement disponible en évitant d'être dérangés l'un ou l'autre pendant l'entretien, en laissant les téléphones portables et les ordinateurs de côté. Accueillez votre collaborateur de manière ouverte en prenant des nouvelles. Puis rappelez l'objectif de l'entretien : travailler sur son développement. Vérifiez qu'il est bien en phase sur cet objectif.

Il part bille en tête...

« Mon manager ne prend jamais le temps de me demander comment je vais, il part, bille en tête ! Heureusement que je ne fais pas la même chose avec mes propres collaborateurs, ils le vivraient très mal. C'est très important d'accorder ce temps pour

savoir où en est la personne, ce qui se passe pour elle... Pour moi, c'est une question de respect et d'intérêt. »

La démarche : le déroulement de l'entretien

Identifier le besoin et se mettre d'accord

Cette étape permet de définir l'axe de travail sur lequel vous allez vous concentrer pour cet échange et qui contribue à l'objectif de développement de votre collaborateur. Dans votre rôle de coach, c'est ce qui va vous permettre d'orienter votre écoute et vos questions. En demandant à votre collaborateur sur quoi il souhaite travailler et avec quoi il souhaite repartir de cet échange, vous le mettez en position de responsabilité. Il se peut que votre collaborateur arrive avec une vision très claire de ce sur quoi il souhaite travailler ou au contraire qu'il ait besoin de mieux le définir. Voici un exemple de situation où le manager aide son collaborateur Jacques à clarifier sa demande :

M. : Sur quoi voulez-vous travailler aujourd'hui ?

J. : Pour tout dire, j'ai beaucoup de mal à appréhender la situation avec mon nouveau collaborateur, et ça commence à être un problème.

M. : D'accord, plus spécifiquement, concernant la situation avec votre collaborateur, sur quoi voulez-vous que l'on se concentre aujourd'hui ?

J. : Eh bien, je pensais qu'il serait immédiatement opérationnel, et ce n'est pas le cas. Je voudrais y voir plus clair sur les étapes à mettre en place pour qu'il soit le plus vite possible efficace sur son poste.

Voilà un besoin plus spécifiquement formulé. Vous reformulez le besoin pour vous assurer que vous avez bien compris la demande :
« Vous souhaitez que nous nous consacrons aujourd'hui à la construction du plan de prise de poste rapide de votre nouveau collaborateur, est-ce bien cela ? »

À noter pour cet exemple :

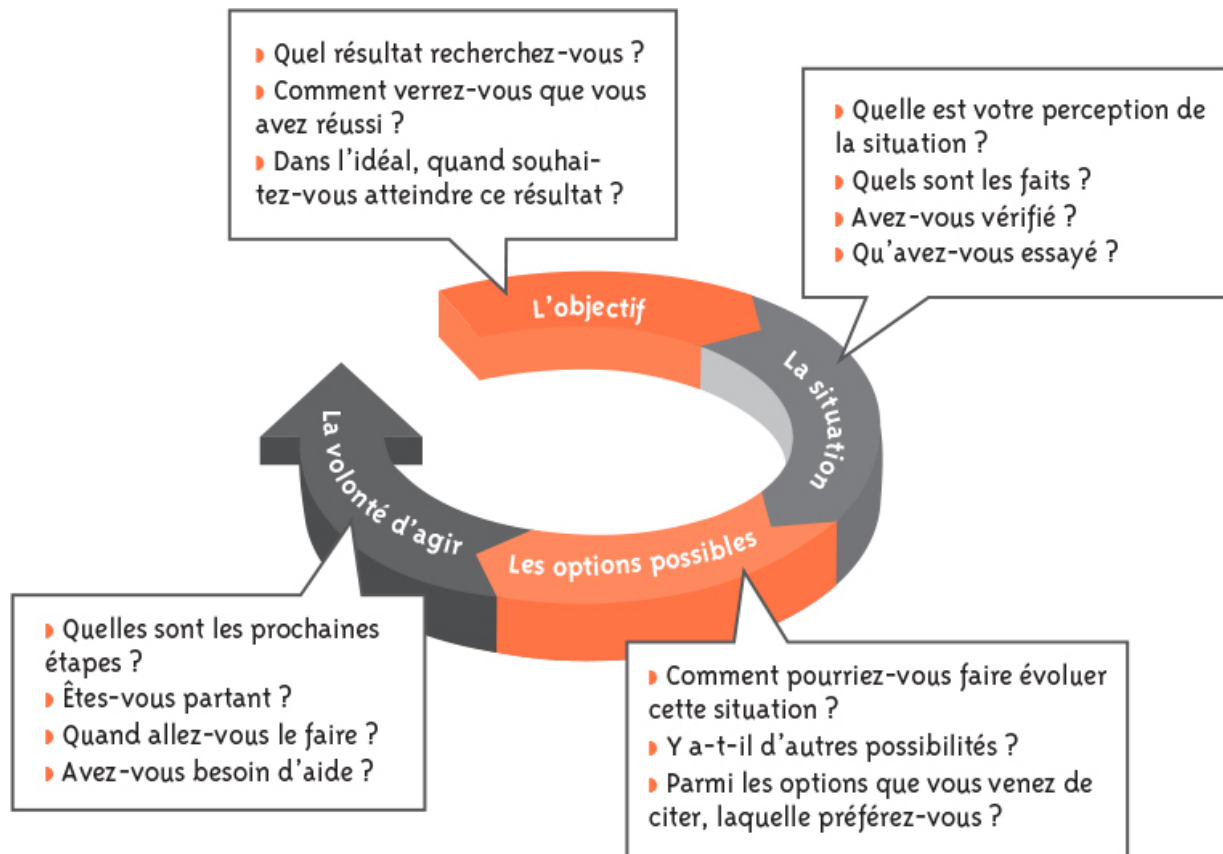
Les questions posées par le manager laissent l'entière responsabilité à Jacques de clarifier un besoin qu'il exprime de manière assez vague au départ. Ce n'est pas le manager qui reformule le besoin à la place du collaborateur mais bien les questions que le manager pose qui permettent au collaborateur d'exprimer plus précisément ce besoin. Cette étape est indispensable pour assurer la cohérence entre la finalité du coaching qui est de développer l'autonomie du collaborateur et l'approche que vous utilisez.

Dérouler l'entretien

Nous vous présentons ici un outil structurant pour mener ces entretiens de coaching en tant que manager.

Cet outil est directement inspiré du GROW (*Goal, Reality, Options, Will*), mis au point par John Whitmore². Il permet de progresser par étapes jusqu'aux premiers pas du passage à l'action par le collaborateur. Nous vous présentons des exemples de questions pour illustrer chacune des étapes : la définition de l'objectif de la séance de travail, c'est-à-dire ce que le collaborateur veut obtenir (le G pour *Goal*), l'exploration et la compréhension de la situation (R pour *Reality*), les options possibles pour répondre à l'objectif compte tenu de la situation (O pour *Options*), la volonté d'agir, la définition des prochaines étapes (W pour *Will*).

Pour structurer l'entretien de coaching



Phase 1 : définir précisément l'objectif

Cette phase permet de clarifier le but poursuivi par le collaborateur en se tournant vers l'avenir. Le résultat recherché par le collaborateur, la performance attendue, le changement voulu, les intentions.

« Quel est votre but ? Que voulez-vous obtenir ? À quoi ressemblera la situation future lorsque vous aurez réussi ? Votre objectif est-il réaliste ? »

Phase 2 : explorer et comprendre la situation

Cette phase permet au collaborateur d'expliquer son cas, de préciser les faits, de dire comment il a vécu les événements. Il livre sa perception de la situation en fonction de son cadre de référence.

Le manager est surtout en position d'écoute mais, par certaines questions, il peut mettre en lumière la complexité de la situation. Cette phase ne vise pas à faire un diagnostic approfondi de la situation, mais plutôt à aider le collaborateur à prendre du recul et à élargir sa façon de voir les choses.

« Quels sont les faits ? Que s'est-il passé ? Comment avez-vous réagi ? Qu'avez-vous déjà fait ? Qui est concerné par ce problème ? Y a-t-il d'autres aspects à prendre en compte ? Quels sont les points de vue des autres acteurs ? »

Phase 3 : élaborer des options pour répondre à l'objectif

Cette phase permet d'examiner les actions envisagées, les variantes, les choix possibles. Le manager incite son collaborateur à faire preuve de créativité, à imaginer des solutions ; il ne faut pas hésiter à sortir des sentiers battus. Certains collaborateurs ont tendance à s'interdire certaines possibilités.

« Dans l'idéal, que faudrait-il faire ? Comment évaluez-vous les actions possibles sur une échelle de 1 à 10 ? Avez-vous besoin que je vous propose des options ? »

À noter : cette dernière question est à réserver aux situations dans lesquelles votre collaborateur ne voit pas comment faire malgré les questions précédentes.

Phase 4 : mobiliser la volonté d'agir et définir les prochaines étapes

Cette phase permet de formaliser la suite à donner ; elle précise la mise en action. Le collaborateur passe un contrat avec lui-même dans une logique de plan d'action.

« Que décidez-vous de faire ? Quelles actions et quel calendrier ? Quelles échéances ? Que vous faut-il pour réussir ? »

En vous exerçant à utiliser ces étapes, vous verrez qu'il n'est pas rare que l'exploration de la situation amène à redéfinir l'objectif.

Nous vous proposons de nombreuses questions afin que vous puissiez trouver celles qui vous correspondent le mieux.

Conclure

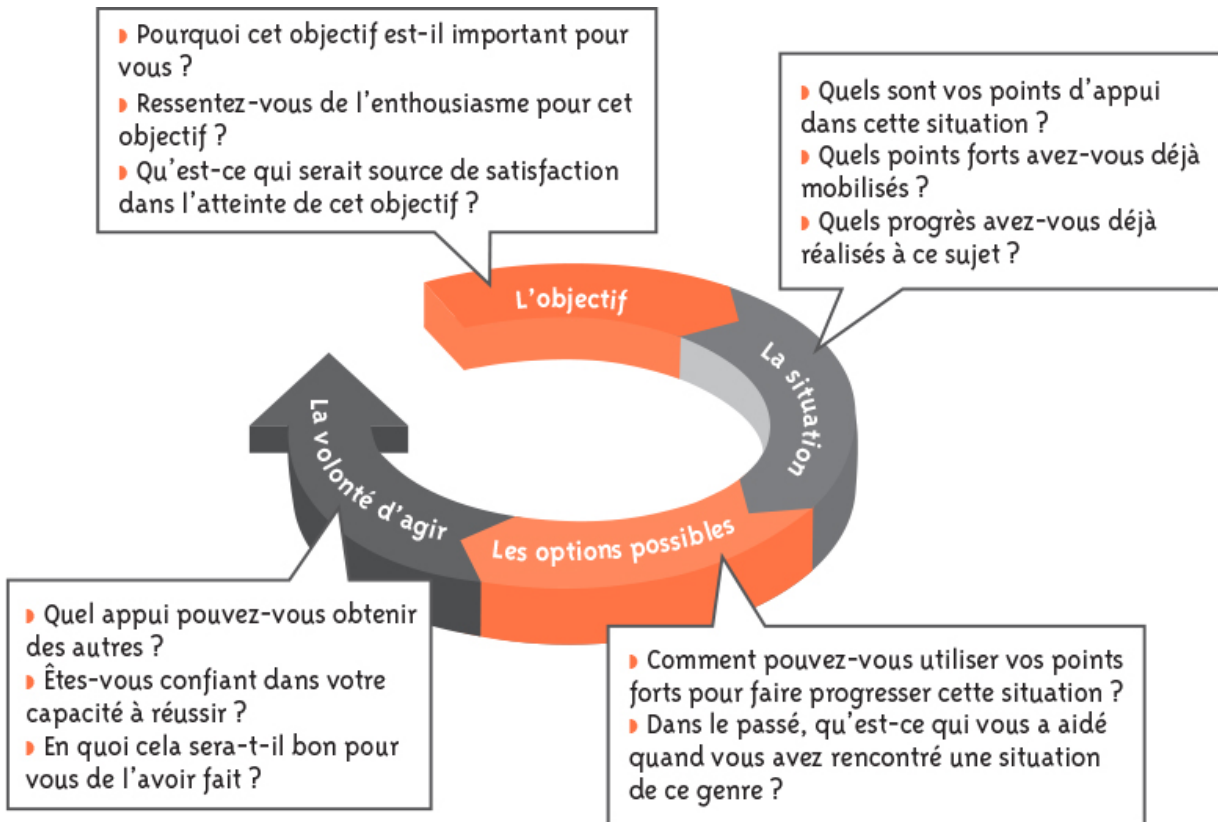
Pour clôturer la séance de travail, vous pouvez revenir sur l'objectif initial et vérifier que tout a bien été exploré. Vous pouvez aussi inviter votre collaborateur à vérifier que son objectif de séance a été atteint. N'hésitez pas à lui demander si cela lui a été utile et encouragez-le dans la mise en œuvre en rappelant les points forts et en exprimant votre confiance dans sa réussite.



Quelques recommandations pour utiliser ce modèle en quatre phases

- Le modèle propose une structure d'entretien. Il ne se veut pas un modèle absolu, enfermant ou rigide ; autorisez-vous des allers et retours.
- Nous vous invitons à respecter le rythme de réflexion de votre collaborateur.
- Partagez le modèle avec le coaché ; c'est aussi un outil simple pour lui.
- Considérez que la démarche en quatre étapes peut se déployer sur des durées différentes : entretien de 15 minutes pour une question simple ; étalée sur plusieurs séances pour une question plus complexe.
- Faites le lien entre ce modèle et l'approche par les points forts proposée au chapitre 2.

Des questions qui mettent l'accent sur les points forts



La démarche : après l'entretien

Le suivi du coaching : le débriefing après l'action

Ce temps de débriefing s'applique aussi bien à une approche spontanée et informelle qu'à une approche structurée. Il permet de faire un retour d'expérience sur les résultats obtenus par votre collaborateur au regard des actions mises en œuvre. Ce faisant, il développe un regard positif sur ses réalisations, prend conscience de ses capacités et de la manière dont il mobilise ses forces pour réussir. Il développe ainsi son potentiel de réussite pour poursuivre ainsi que sa confiance en lui.

Voici quelques exemples de questions :

« Que s'est-il passé ? Quels ont été les résultats ? Qu'avez-vous appris en réalisant cela ? Quelles forces, ressources avez-vous

mobilisées pour réussir ? Que voudriez-vous garder de cette expérience pour la suite ? »

Une succession d'entretiens

Si le coaching était une course, il s'apparenterait plus à une course de fond qu'à un 100 mètres. Il s'agit parfois d'un progrès sur la durée, impliquant plusieurs entretiens successifs. Le rôle du manager est d'accompagner le collaborateur. Il le fait de plusieurs façons :

- » en faisant un point d'avancement sur les actions décidées en fin d'entretien ;
- » en donnant un feedback sur ce qu'il constate dans le cadre du travail ;
- » en exprimant des encouragements, en soulignant les progrès réalisés ;
- » en proposant un appui en cas de besoin.

Le collaborateur n'est pas le seul à progresser. Le manager dans son rôle de coach doit avoir assez d'ouverture d'esprit pour se remettre en question. En effet, le manager est parfois très impliqué dans les sujets qu'il traite avec son collaborateur, il n'est pas un observateur extérieur. Exemples de sujets traités : une délégation confiée au collaborateur par son manager ; un objectif de performance difficile à atteindre mais qui correspond au déploiement des objectifs qui appartiennent au manager, etc. C'est pourquoi, dans son rôle de coach, le manager lui aussi reçoit un feedback sur sa façon de manager et va devoir en tenir compte.

Pour consolider les apprentissages du coaching

Lorsque l'accompagnement structuré prend fin, il est utile de consacrer une séance de travail à l'ancrage des apprentissages réalisés par le collaborateur pendant l'accompagnement.

Voici quelques exemples de questions : « Quels ont été les bénéfices de cet accompagnement pour vous ? Que vous a-t-il apporté ? Qu'est-ce qu'il vous a permis de faire ? Que vous a-t-il permis de comprendre ? Quelles forces, compétences, ressources, talents avez-vous mobilisés pour réussir ? Comment allez-vous continuer à mobiliser ces ressources et ces apprentissages par la suite ? Quels sont les prochains axes de développement sur lesquels vous aimeriez vous investir ? »

La démarche en quatre phases appliquée à un entretien de développement

Ouverture	Damien (collaborateur) : J'ai demandé cet entretien pour parler de mon orientation, car j'ai fait le tour du service technique et je suppose que tu peux m'aider à trouver autre chose. Aude (manager) : D'accord, on peut y réfléchir ensemble. Ça te va comme objectif de travail pour cet entretien ? D. : Oui, c'est parfait pour une première étape.
Objectif	A. : Quel genre de travail souhaites-tu faire ? Quels sont tes centres d'intérêt ? D. : J'en ai assez du face-à-face avec les machines qu'il faut entretenir et réparer. A. : Ça, c'est ce que tu ne veux plus. Mais tu serais heureux de faire quoi ? D. : Un travail relationnel, où j'aie des échanges. Par exemple, dans le domaine commercial. J'ai le contact facile. A. : Tu ne veux plus faire de technique ? D. : Si, j'ai envie d'utiliser mon expérience technique, mais dans une situation où il y aurait plus d'échanges. A. : Donc tu souhaites trouver un travail qui te permette d'allier les deux – la technique et le relationnel. Est-ce ton objectif ? D. : Oui, c'est bien ça.
Situation	A. : Qu'est-ce que tu as déjà fait pour avancer sur ton objectif ? D. : J'ai quelques idées sur le métier de la vente. J'ai été en appui à un vendeur qui avait besoin d'expliquer à un client le fonctionnement de nos équipements. A. : Peux-tu m'en dire un peu plus sur cette expérience ? Comment t'es-tu senti ? Qu'est-ce que tu as apprécié ? D. : Bien, j'étais à l'aise. J'ai apprécié de pouvoir partager mon savoir et de répondre à ses questions. Le travail de vendeur m'a semblé facile, mais je ne sais pas bien ce qu'il fait de ses journées. A. : Dans le domaine commercial, il y a différents secteurs : vente ; technico-commercial ; service après-vente. Sais-tu ce qu'ils ont à faire comme travail et comment ils sont rémunérés ? D. : Pas précisément, j'ai besoin d'en savoir plus. Je connais un des vendeurs. A. : As-tu pris contact avec lui pour aller plus loin ? D. : Je n'en ai pas eu l'occasion.
Options	A. : Comment avancer dans ton projet ? D. : Je vais certainement avoir besoin d'une formation aux techniques de vente.

	A. : Vois-tu d'autres choses à faire avant ? D. : Oui, il faut que je comprenne ce que font les commerciaux, comment ils sont organisés. L'idéal serait de me rapprocher de mon contact et en fonction des informations que je vais récolter, d'accompagner l'un d'entre eux pendant une journée pour mieux me rendre compte. A. : Oui, tu as mon feu vert pour cela. Qui peut t'éclairer sur les possibilités de recrutement ? D. : Il faudrait peut-être aller voir le service des RH, ils doivent avoir des informations. A. : Oui, ils ont aussi des descriptions de postes. Mais je suggère de ne pas restreindre ta recherche au poste de vendeur ; repère les différents métiers du secteur commercial.
Volonté d'agir	A. : Bon. Que vas-tu faire en premier ? D. : Cette semaine, je vais prendre conseil auprès du vendeur que je connais et lui demander de le suivre ou un de ses collègues pendant une journée. A. : Quelle serait l'étape suivante pour toi ? D. : Je pense qu'il faut que j'aille demander au service RH des informations sur les postes et sur les perspectives de recrutement. A. : Comment puis-je t'aider ? D. : Il faudra qu'on reparle des compétences nécessaires, car je me doute bien que le relationnel ne suffit pas.
Conclusion	A. : Très bien, je te propose de revenir vers moi quand tu auras eu les premiers contacts que tu viens de mentionner. D. : D'accord, je te remercie pour cet échange.

Faites le point sur votre pratique des entretiens

- » Parmi les entretiens suivants, lesquels avez-vous déjà planifiés avec vos collaborateurs : l'entretien annuel ; l'entretien de développement professionnel ; les entretiens points périodiques tout au long de l'année ?
- » Quels seraient les entretiens à planifier de façon plus systématique ?
- » Lors de ces entretiens, comment pourriez-vous adopter davantage une posture de coach ?
- » Qu'avez-vous envie de pratiquer de façon plus méthodique ?
- » Avez-vous aussi des entretiens impromptus au quotidien avec vos collaborateurs : soit à leur initiative, soit en allant les voir sur leur terrain ?
- » Comment pourriez-vous multiplier ces occasions d'échanges ?
- » Quand ces contacts spontanés ont lieu, sont-ils pour vous l'occasion d'un échange de type coaching ?
- » Depuis une semaine, quelles situations avec vos collaborateurs auriez-vous pu transformer en coaching informel ?

[En bref]

- ✓ Vous avez deux sortes de coaching : le coaching informel, à chaud, en fonction des situations qui se présentent ; le coaching à froid, avec des entretiens planifiés.
- ✓ Le coaching informel peut facilement se glisser dans le travail au quotidien. Il ne consomme pas de temps (l'argument du manque de temps est-il recevable ?). Il prend appui sur une attitude de coaching qui doit être un réflexe, en posant des questions, en évitant d'apporter trop rapidement une solution à celui qui peut la construire lui-même.
- ✓ Le coaching se pratique aussi de façon méthodique avec des entretiens planifiés et structurés. Nous proposons que le cœur de ces entretiens prenne en compte une succession de quatre phases importantes :
 - l'objectif du collaborateur ;
 - la situation telle qu'il la perçoit ;
 - les options possibles, les solutions ;
 - la volonté d'agir et l'engagement dans l'action.
- ✓ On peut mémoriser cette méthode avec l'acronyme GROW (*Goal, Reality, Options, Will*) de John Whitmore. Mais au-delà de cet outil, il faut surtout être habité par une intention : vouloir aider la personne à développer son autonomie en prenant appui sur ses points forts.

-
1. Whitmore J., *Le Guide du coaching*, Maxima, 2012.
 2. *Ibid.*

6 Coacher votre équipe

[Objectifs]

- ✓ Accompagner une équipe dans sa progression.
- ✓ Aider une équipe à mobiliser sa force et son intelligence collective.
- ✓ Distinguer différentes situations d'accompagnement.

Coaché une équipe, c'est l'aider à mobiliser ses propres ressources pour réaliser un travail, pour être performante. Il s'agit plus d'accompagner que de diriger.

L'équipe est prise comme un tout qui a ses interactions, ses phénomènes de groupe. Le manager veut susciter une dynamique collective qui prend appui sur la force du groupe. Le rôle de coach est de révéler et de stimuler cette force collective, qui va au-delà de l'addition des forces individuelles.

Le manager qui coaché son équipe l'incite à s'auto-organiser et à prendre en main sa performance collective. Il le fait en tenant compte du niveau d'autonomie de cette équipe, mais toujours en s'attachant à développer cette autonomie.

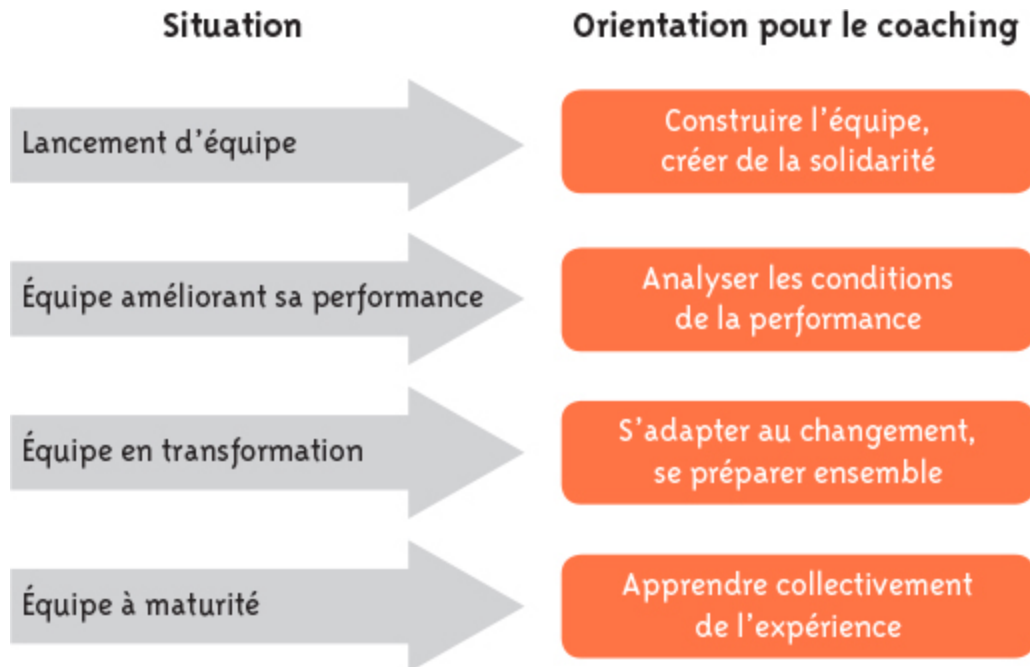
Nous distinguerons dans ce chapitre quatre situations relativement classiques :

- » le lancement de l'équipe ;
- » l'amélioration de la performance de l'équipe ;
- » l'équipe devant vivre une transformation de son activité ;
- » l'équipe à maturité qui formalise son expérience. ■



OceanofPDF.com

Différentes situations d'accompagnement



Les fondements de cet accompagnement

- Les membres de cette équipe cherchent à interagir efficacement.
- Cette équipe a les ressources pour définir et conduire son action.
- La coconstruction par l'équipe est un moteur de son engagement.

Coacher une équipe qui se lance

La situation

La formation d'une nouvelle équipe est un phénomène fréquent parce que les entreprises travaillent de plus en plus par projets. À nouveau projet, nouvelle équipe. Pour une nouvelle équipe, l'enjeu est d'être rapidement opérationnelle et de bénéficier rapidement d'un climat de confiance, d'entraide. L'intention est de favoriser l'engagement de chacun pour un but partagé.

En phase de lancement, l'équipe a encore une autonomie faible ; il est trop tôt pour s'auto-organiser. L'accompagnement du manager va consister à créer du lien et faire vivre la dimension collective en intensifiant les relations.

La démarche d'accompagnement

Le coaching d'une équipe en phase de lancement peut se faire de plusieurs façons : favoriser la création du groupe ; questionner le groupe ; lui donner un feedback. Il y a un préalable qui consiste à partager le sens de cette création d'équipe.

Préalables

Au moment de la création de l'équipe, il est essentiel de présenter sa mission, qui est la raison d'être de cette équipe. Cette mission correspond à des enjeux, des priorités. Mission et enjeux peuvent être expliqués, mais un véritable échange est nécessaire pour qu'il y ait appropriation. L'adhésion et l'engagement passent par une prise de parole des uns et des autres.

C'est aussi en phase de création que le manager précise le travail à faire, les règles à appliquer, les rôles à assurer et à répartir. Il donne

à chacun des responsabilités pour l'équipe ; il donne les moyens de travailler ensemble.

Un autre préalable consiste à expliquer assez tôt ce que l'on entend par l'approche fondée sur les points forts, pour l'appliquer à l'équipe dans son ensemble. Généralement cette orientation est très bien reçue, car elle contribue à une ambiance positive, cordiale et optimiste.

Un questionnement stimulant

Lors de la création de l'équipe, il est utile de questionner les personnes pour leur permettre de faire connaissance et aider les participants à découvrir les points forts des uns et des autres. L'équipe va mieux mobiliser ses forces si chacun est informé des forces des différents collègues.

Exemples de questions

- Qu'est-ce que vous auriez envie de partager les uns avec les autres pour favoriser la connaissance mutuelle ?
- Comment pourriez-vous mieux connaître les compétences de vos collègues, leurs centres d'intérêt, leurs préférences ?
- Quel est votre objectif commun ?
- De quoi avez-vous besoin pour collaborer efficacement ensemble ?
- Quelles sont les forces qui aideront l'équipe à remplir sa mission ?

Un autre point à explorer : a-t-on une bonne correspondance entre les points forts d'une personne et le rôle attribué à cette personne dans l'équipe. Connaître les attentes, les préférences, les compétences des personnes peut conduire à certains ajustements dans l'attribution des rôles. L'idéal est que chacun soit dans le rôle qui correspond le mieux à ses points forts.

Le feedback du coach

À ce stade, le manager peut utilement donner au groupe un feedback sur les points forts qu'il a identifiés chez certains membres du groupe ; il peut aussi souligner ce qu'il perçoit comme une force collective pour faire face aux enjeux à venir.

L'accélération de la création d'équipe

Pour bien travailler ensemble, les membres de l'équipe ont besoin de se connaître et de rapidement se mettre à coopérer. Voici des procédés simples qui permettent d'accélérer l'établissement de relations de qualité.

Méthode 1. Chacun réfléchit à la question suivante : quel est l'évènement ou la rencontre de ma vie professionnelle qui m'a le plus marqué ? Mise en commun après quelques minutes de réflexion individuelle.

Méthode 2. Chacun prépare ses réponses aux questions suivantes : qu'est-ce que j'aime le plus dans mon travail ? Qu'est-ce que je sais très bien faire ? Ensuite, mise en commun.

Méthode 3. L'équipe est en cercle. Chacun décrit le rôle et les responsabilités de son voisin de droite. Puis le reste de l'équipe complète ou ajuste.

Méthode 4. Pour des participants qui croient se connaître. Chacun dit quelque chose de lui que personne dans le groupe ne connaît. Une minute de préparation puis mise en commun. ■

Coacher une équipe pour progresser

La situation

L'équipe performante est une équipe dans laquelle on trouve des compétences et des rôles complémentaires ; les personnes savent très bien travailler ensemble pour un résultat dont elles se sentent toutes coresponsables.

L'intention du manager qui coache son équipe est de la rendre encore plus forte en l'incitant à prendre en main la réflexion sur ses performances.

La performance de l'équipe dépend de nombreux facteurs :

- » l'écoute et la prise en compte des attentes des clients, externes ou internes ;
- » la clarté des objectifs, la clarté de ce qui est attendu de chacun ;
- » les comportements, les modalités de collaboration ;
- » la coordination avec les différents acteurs ;
- » les compétences mobilisées ;
- » les moyens utilisés, etc.

La démarche d'accompagnement

Le questionnement du coach

Pour participer à la réflexion collective, le manager, dans son rôle de coach, peut s'inspirer de la démarche proposée dans le chapitre précédent : objectif, situation, options possibles, volonté d'agir (modèle GROW).

- » L'objectif, les résultats qui sont attendus, les priorités.

- » La situation actuelle, les résultats obtenus, les faits, les évènements qui se sont produits.
- » Les options possibles, les idées de solutions, les actions envisagées, les variantes.
- » La volonté d'agir, l'engagement pris pour les suites.

Exemples de questions

- » Quel était notre objectif prioritaire ?
- » Quel est le niveau de performance de l'équipe ?
- » Quelles sont nos réussites récentes ?
- » Avez-vous un partage de l'information satisfaisant ?
- » Sur quels leviers pouvons-nous jouer pour améliorer notre performance collective ?
- » Quelles compétences cultiver pour améliorer les performances ?
- » Que faut-il modifier dans notre organisation pour améliorer les performances ?
- » Quels comportements contribuent le mieux à notre performance ?
- » Quelle suite donner en termes d'actions ?

Le feedback du coach

Vous donnez un feedback sur les réussites de l'équipe, sur ce qu'elle a su bien faire. Cela peut être complété par le feedback donné par des personnes extérieures à l'équipe, des clients externes, des services qui travaillent en relation avec l'équipe.

Le feedback positif peut aussi concerner la façon de travailler. De quelle façon l'équipe communique, coopère.

Si le feedback est l'occasion de constater une limite, le coach exprime immédiatement sa confiance dans la capacité de l'équipe à

la surmonter.

L'apport de méthode

Le manager peut susciter une réflexion sur l'amélioration des performances d'équipe de plusieurs façons. Un moyen consiste à proposer une grille de lecture du fonctionnement de l'équipe en l'invitant à faire l'autodiagnostic des forces collectives. Voir ci-après un exemple de grille.

Ces aspects sont-ils des points forts de notre équipe ?	OUI tout à fait	Plutôt OUI	Plutôt NON	NON pas du tout
Nous atteignons nos objectifs.				
Nous sommes rapidement informés de nos résultats.				
Nous avons des relations satisfaisantes avec notre environnement.				
Nous avons une vision partagée des priorités.				
Chacun connaît les rôles et les compétences des collègues.				
Notre coordination dans l'action s'est montrée efficace.				
Nous avons un niveau satisfaisant de collaboration et d'entraide.				
Nos réunions sont suivies de mises en action.				
Notre équipe a su s'adapter aux situations nouvelles.				
Autres points forts.				

Vous avez probablement repéré avec votre équipe quatre ou cinq forces collectives. Peut-être également des limites. Dans ce cas, demandez-vous : Quelles sont les forces qui peuvent nous aider à gérer ces limites ?

Une réflexion d'autoévaluation est un bon point de départ pour que l'équipe développe un projet d'amélioration¹. ■

Coacher une équipe qui se transforme

La situation

Les entreprises sont plongées dans un mouvement de transformation permanente pour de multiples raisons : révolution numérique ; transformation des métiers ; nouvelles attentes des clients ; mutualisation ; externalisation, etc. Les équipes sont touchées par ces changements. Le coaching peut aider à vivre ces mouvements en développant l'autonomie collective.

Toutes les situations de changement ne sont pas comparables. Dans certains cas, le changement est prescrit et il n'y a pas d'espace pour coconstruire avec l'équipe ; du coup, le coaching n'a pas sa place. Dans d'autres cas, il existe une marge de manœuvre, et il est possible de décider avec l'équipe des modalités de mise en œuvre ; dès lors, il existe une possibilité de coacher l'équipe.

Donc tous les changements ne se prêtent pas au coaching de l'équipe. C'est possible si l'on n'est pas dans l'urgence, si l'équipe a effectivement une part de décision dans la façon de faire.

Avant même de coacher l'équipe à propos d'un changement qui se prépare, le préalable est déjà de consulter ses membres sur les évolutions en cours et les décisions qui se préparent.

La démarche d'accompagnement

Le rôle du manager dans une situation de changement

En situation de changement, avant d'endosser le rôle de coach pour accompagner l'équipe, le manager va endosser le rôle de leader.

En tant que leader il va : expliquer le pourquoi du changement, montrer les enjeux et les bénéfices attendus, expliquer ce qui va changer en pratique, recueillir les réactions des membres de

l'équipe, montrer sa propre implication, organiser les modalités pratiques pour la mise en œuvre du changement.

Dans son rôle de coach, le manager va insuffler de l'énergie à l'équipe en focalisant l'attention sur les forces qui vont permettre de réussir, au besoin montrer les changements déjà réussis dans le passé. Si on aborde une situation de changement en pensant limites, manques, problèmes, l'énergie va être monopolisée par ce qui ne va pas. Un état d'esprit positif est nécessaire pour donner de l'élan. On doit mettre en évidence toutes les ressources qui vont nous aider à réussir.

On ne va pas nier pour autant les inquiétudes, les difficultés. Justement, le manager aide le groupe à repérer les forces qu'il possède pour y faire face. Ces forces peuvent se manifester ainsi : solidarité, entraide, appui de personnes-ressources, possibilités de formation, etc.

Être conscient de nos atouts

« J'ai réuni mes managers lors d'un séminaire au vert pour partager avec eux le sens du changement que nous avons à réussir ensemble et pour coconstruire notre approche. Je voulais que cette transformation devienne leur projet. J'ai pris le temps au démarrage d'écouter leurs besoins, leurs espoirs, leurs envies et aussi leurs craintes. Nous nous sommes ensuite remémoré comment, dans des situations similaires, nous avons réussi. C'est incroyable de voir comme le niveau d'énergie avait changé après cette phase ! Ça a été beaucoup plus facile de construire notre feuille de route, une fois conscients de nos atouts et plus confiants dans notre capacité à réussir. Tout le monde est ressorti content de cette séance de travail, moi le premier ! »

Le questionnement du coach

Le questionnement porte sur l'avenir que l'on veut construire, en se donnant une représentation positive de cette situation future. C'est un défi à relever collectivement.

Le questionnement porte sur les forces de l'équipe pour relever ce défi. Il s'agit d'aider l'équipe à repérer ses ressources et ses points d'appui pour vivre la transformation qui est prévue.

Exemples de questions

- Quels changements vont avoir un impact sur la vie de votre équipe ?
- Quelle sera la nouvelle façon de travailler ?
- Quelle sera la conséquence pour chacun d'entre vous ?
- Quelles sont vos marges de manœuvre ?
- Quels sont vos atouts pour réussir ?
- Quels changements avez-vous déjà vécus avec succès dans le passé ?
- Quels sont les bénéfices possibles pour vous dans cette transformation ?
- Que devez-vous développer en vous pour réussir ?
- Qui peut vous aider ? Comment vous aider mutuellement ?

Le feedback du coach

Le manager donne un feedback positif sur les changements réussis dans le passé, les forces de l'équipe, la confiance des partenaires, le début de réussite.

L'apport de méthode

La réflexion collective peut être facilitée par une alternance de travail en groupe et de travail deux par deux. Il est essentiel que chacun puisse s'exprimer.

Le cheminement de la réflexion collective peut être le suivant :

- le défi que l'on doit relever, le changement qu'il faut réussir ;
- les atouts individuels et collectifs pour relever ce défi ;

- la mobilisation de ces atouts pour le succès de ce projet de changement.

L'apport de méthode, c'est aussi proposer un cadre pour permettre à l'équipe de s'auto-organiser, le manager jouant plus un rôle de facilitateur que d'apporteur de solution. Inciter l'équipe à s'auto-organiser n'est possible que si l'on est clair sur le négociable et le non négociable dans le projet. ■

OceanofPDF.com

Coacher une équipe qui fait un retour d'expérience

La situation

À la fin d'une période, à la fin d'un projet, il est utile de faire le point sur ce qui a été acquis. L'expérience n'est pas formatrice en soi, c'est l'expérience analysée qui fait progresser. D'où l'intérêt d'un retour d'expérience pour soi et pour les autres.

C'est une situation dans laquelle le manager peut accompagner son équipe en mode coaching.

C'est l'occasion de célébrer ce qui a été réussi et de tirer un enseignement de l'expérience vécue.

La démarche d'accompagnement

Le questionnement du coach

Le questionnement du coach peut porter sur le vécu, les événements marquants, les réussites, les conditions de la réussite.

Exemples de questions

- Qu'avez-vous particulièrement apprécié au cours de ce projet ?
- Qu'avez-vous appris au cours de ce projet ?
- Quelles recommandations feriez-vous à une équipe qui devrait conduire ce type d'action ?
- Si c'était à refaire, que feriez-vous autrement ?

Le feedback du coach

L'équipe peut avoir acquis une compétence qui n'est pas consciente, qui reste implicite. Le feedback du manager aide à voir qu'il y a eu une réussite et qu'elle est due à tel point fort que l'équipe a su mobiliser.

L'apport de méthode

Préciser le but de ce retour d'expérience, par exemple : savoir ce que nous avons appris ; formaliser un processus ; transférer l'expérience à une autre équipe ; conserver le savoir-faire d'une personne qui s'en va, etc.

La mise en forme du retour d'expérience va dépendre du but choisi. Voici des exemples de structuration du retour d'expérience :

- » une liste de questions que nous nous sommes posées et nos réponses ;
- » une liste de conditions de réussite ;
- » la description d'un processus avec à chaque phase les points clés à respecter.

Ces exemples sont cités pour montrer que, dans sa posture de coach, le manager peut suggérer une méthode de travail tout en laissant l'équipe libre de créer un contenu à partir de ses propres idées. ■

👉 Et vous, quelle est la situation de votre équipe ?

- » À quel stade de développement est votre équipe ? Vous reconnaissez-vous dans une des quatre situations décrites ici : équipe en phase de développement, équipe focalisée sur sa performance, équipe en période de changement, équipe à maturité ?
- » Quelle a été la principale réussite collective de votre équipe depuis trois mois ?
- » Qu'est-ce qui peut vous aider à jouer ce rôle d'accompagnement vis-à-vis de l'équipe, sans lui apporter les solutions mais en lui faisant construire ses propres solutions ?
- » Que diriez-vous à votre équipe pour lui expliquer l'intérêt de l'approche par les points forts ?
- » Votre équipe a-t-elle besoin d'un appui extérieur pour se développer ? Qui pourrait jouer ce rôle ?

[En bref]

- ✓ Coacher une équipe, c'est développer sa dimension collective : ne pas décider à sa place, mais l'aider à développer son autonomie ; lui permettre de prendre du recul sur son fonctionnement pour l'améliorer ; l'aider à progresser à partir de ses points forts collectifs.
- ✓ Il s'agit de mettre en place un accompagnement différencié selon la situation, selon la maturité de l'équipe. Il y a un temps pour créer le groupe, un temps pour délibérer sur la performance, un temps pour vivre le changement, un temps pour tirer les leçons de l'expérience.
- ✓ L'accompagnement de coaching implique de poser des questions stimulantes au groupe, de lui apporter un feedback constructif.
- ✓ Le rôle de coach est aussi d'être une personne-ressource qui apporte de la méthode. La méthode proposée doit permettre d'organiser et d'accélérer la réflexion de l'équipe. En apportant de la méthode, le manager se montre structurant sur la façon d'échanger mais très peu directif sur le contenu de ce qui est produit collectivement.
- ✓ L'idée centrale de ce chapitre est de construire sur les réussites, sur les forces de l'équipe. Cet état d'esprit est une formidable source d'énergie.

1. Vous trouverez de nombreuses situations de coaching d'équipe dans le livre d'Arnaud Tonnelé : *La Bible du team-building*, Eyrolles, 2015.

7 Développer les compétences de coaching, pour soi et les autres

[En bref]

- ✓ Repérer comment améliorer ses compétences en coaching.
- ✓ Se donner un plan d'action pour progresser.
- ✓ Repérer des procédés qui préparent un manager à exercer ce rôle de coach.

Ce chapitre va vous aider à vous entraîner ; il propose quatre procédés vous permettant de renforcer vos compétences de coach en tant que manager.

1. Savoir prendre appui sur les forces.
2. Pratiquer le feedback.
3. Discerner les situations qui sont des occasions de coaching.
4. Réaliser votre plan d'action coaching.

Ces pages vous donnent les moyens d'organiser votre plan de progrès personnel. Une bonne façon de progresser est de multiplier les occasions de mettre en pratique, de vivre des situations réelles.

Si vous êtes manager de managers, vous trouverez également des orientations dans ce chapitre pour inciter les managers que vous encadrez à incarner ce rôle de coach. ■



OceanofPDF.com

Pour cultiver vos compétences de coaching



Quatre façons de cultiver vos compétences de coach

Prendre appui sur les forces

Nous avons déjà mentionné dans les chapitres précédents les procédés pour repérer les forces. Il s'agit d'abord d'appliquer la démarche à vous-même pour ensuite aider un collaborateur à le faire pour lui-même.

Voici des grilles de mise en pratique.

Vos propres forces

Pouvez-vous raconter deux ou trois de vos réussites depuis trois mois ?	Quels points forts peut-on en déduire vous concernant ?	Comment utiliser plus largement ces points forts dans votre activité habituelle ?

Les forces de vos collaborateurs

Pour aider votre collaborateur à faire le point sur ses forces, vous allez l'inviter à se remémorer des situations de réussite. Voici un guide d'entretien que nous vous invitons à suivre.

Notez en verbatim les éléments clés de l'histoire, recherchez les faits, les expériences vécues, sans trop les détailler. Focalisez et relancez sur les réussites, et les ingrédients qui ont contribué à ce succès.

« Racontez-moi une histoire significative où vous avez réalisé quelque chose d'important pour vous, où vous vous êtes senti en situation de réussite, pleinement vous-même. Cela peut être une

histoire longue ou courte, ancienne ou récente, dans n'importe quel domaine de votre vie professionnelle. »

« Pouvez-vous me préciser ce que vous avez fait dans cette situation, à telle étape ? »

-

-

« Quelles forces, compétences, talents avez-vous mis en œuvre à cette occasion ? »

-

-

« Qu'est-ce qui était particulièrement satisfaisant pour vous ? »

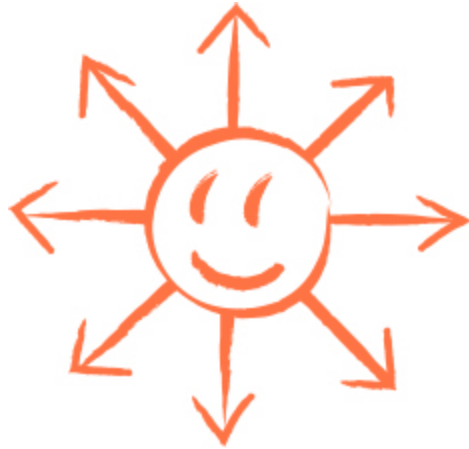
-

-

Une fois l'entretien réalisé, utilisez la médiation d'une feuille de papier que vous confiez à votre collaborateur avec les indications suivantes.

- » Inscrivez votre nom en bas de la page.
- » Au centre de la page, dessinez un cercle ; dans le cercle tracez un visage souriant.
- » Autour de ce cercle faites partir huit flèches, comme des rayons de soleil.
- » Au bout de chaque flèche, inscrivez les forces, ressources, capacités que vous avez mobilisées dans la situation que vous venez de partager. Vous pouvez rajouter autant de flèches que de forces identifiées.

Mes forces



Mon nom:

Le repérage des forces doit être réalisé non pas de façon abstraite mais en relation avec des expériences vécues.

Vous aidez la personne à repérer ses propres forces. Pour la soutenir dans son identification, vous pouvez relire vos notes, utiliser ses propres mots, éventuellement lui livrer ce que vous avez entendu mais qui n'était pas formulé, en vérifiant qu'elle se reconnaît bien dans les ressources ou les forces que vous formulez.

Par la suite, le cheminement est le suivant : les forces sont-elles perçues de façon consciente par l'intéressé ? Sont-elles mobilisées autant que possible ? Comment mieux les exploiter pour les objectifs importants ? Comment les renforcer ?

Pratiquer le feedback

Avez-vous eu l'occasion de donner un feedback à un de vos collaborateurs depuis huit jours ? Avez-vous eu l'occasion d'en recevoir ? En fait, il n'est pas facile de donner un feedback et encore moins d'en recevoir. Il est donc très utile de s'y entraîner.

Le feedback que vous proposez

Votre plan pour développer votre feedback. Considérez trois de vos collaborateurs avec lesquels vous avez eu l'occasion de travailler depuis une semaine. Quel feedback pourriez-vous leur faire ?

À qui donner un feedback ?

Les personnes	La situation, les faits observés	Le feedback à faire, les phrases à prononcer

Le feedback envers votre propre manager

Quel feedback aimeriez-vous faire à votre propre manager ? À quel fait précis récent pouvez-vous vous référer ?

Vos demandes de feedback

En donnant un feedback aux autres, vous les faites progresser. Si vous voulez progresser aussi, nous vous invitons à être celui qui demande des retours aux autres, dans toutes sortes de situations, à toutes sortes de personnes.

Demander souvent un feedback est un bon moyen pour faire des progrès rapides.

À qui demander un feedback ?

Citez des actions que vous avez réalisées depuis huit jours.	Qui a été impliqué dans ces actions ? Qui vous a vu agir ?	À qui pouvez-vous demander un feedback sur ces actions ?

Les tableaux qui précèdent vous permettent d'esquisser un plan de progrès personnel. Cette construction d'un plan de progrès est reprise plus loin dans ce chapitre.

Discerner les situations de coaching



Cela m'a agacé...

« Cela fait des années que je travaille pour ce manager, et je me donne à fond. Sans un merci de sa part. L'autre jour, il me demande : "À votre avis, que faudrait-il faire pour mieux déceler les besoins de ce client grand compte que vous gérez ?". Cela m'a agacé. C'est une question de type coaching pour me faire progresser, mais moi je voudrais déjà qu'il reconnaisse tout ce que j'ai fait. »

Si, en tant que manager, vous ne discernez pas les situations qui justifient un comportement de coaching, vous risquez de dépenser votre énergie en pure perte. Les besoins de reconnaissance de la personne sont-ils satisfaits ? La personne a-t-elle envie de progresser ? Est-elle réceptive à un comportement de coaching ? Il faut que la personne soit ouverte à ce genre de relation, car au final, c'est elle qui va faire un effort pour progresser.

Votre démarche de coaching doit être complètement centrée sur le collaborateur, en tenant compte de sa motivation, de sa compréhension de la situation.

La plupart des personnes ont envie de progresser. Il faut s'assurer qu'on réunit les conditions favorables pour que cette envie puisse s'exprimer. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, d'autres stratégies sont possibles si la situation ne s'y prête pas.



Pour que la relation de coaching soit possible

- Acceptation de la situation de coaching par les deux personnes.
- Volonté de progresser.
- Respect mutuel.
- Bienveillance.

- Confiance réciproque.
- Honnêteté et transparence.
- Temps consacré à la relation.

Réaliser votre plan d'action de coaching

Vous trouverez page 131 un questionnaire vous invitant à faire le point sur votre pratique actuelle de management. C'est une sorte d'état des lieux.

Les rubriques qui suivent constituent votre plan d'action de coaching. Il n'y a pas de secret : pour progresser, il faut pratiquer ; pour progresser de façon notable, une pratique intensive et la tenue d'un journal de bord de votre pratique seront vos meilleurs soutiens !

Les fiches suivantes sont également disponibles en ligne et téléchargeables. Le lien est indiqué page 137.

Journal de mes gestes de coaching

Noms de mes collaborateurs directs	Situation de coaching Date :	Situation de coaching Date :	Situation de coaching Date :

Dans ce document, vous inscrivez à gauche les noms de vos collaborateurs. Vous gardez une trace dans ce journal de bord de chaque échange de type coaching, que ce soit une relation informelle spontanée ou que ce soit un entretien plus formel.

Plan de progrès pour ma pratique de coaching

Pratique de coaching à cultiver	Priorité pour moi	Mise en œuvre avec : Date :	Mise en œuvre avec : Date :	Mise en œuvre avec : Date :
Créer un lien de confiance				
Prendre appui sur les forces				
Questionner				
Écouter le collaborateur				
Donner un feedback				
Faire émerger des options				

Dans ce document, nous faisons figurer à gauche des techniques de coaching. Vous pouvez ajouter une ou deux autres pratiques qui vous semblent importantes. Dans la deuxième colonne, cochez un ou deux points qui vous semblent des objectifs de progrès prioritaires, des pratiques à mieux mobiliser. Dans les colonnes suivantes, vous gardez la trace des situations où vous avez effectivement mis en œuvre cette pratique : avec qui, à propos de quoi, à quelle date.

Avec ce journal de bord et ce plan de progrès, vous rendez visible votre mise en œuvre volontariste. ■

Aider d'autres managers à incarner le rôle de coach

Développer une culture collective de coaching

Si vous êtes manager de managers, votre projet peut être de diffuser une culture commune d'accompagnement et de coaching auprès des managers que vous encadrez. La pratique du coaching induit un certain mode de management et signifie faire adopter par la communauté de managers sous votre responsabilité les orientations suivantes :

- » volonté de coopération pour la réussite des actions collectives ;
- » climat de confiance et de transparence ;
- » responsabilisation, délégation, avec une volonté d'autonomie ;
- » objectifs de performance partagés et ambitieux ;
- » responsabilité des managers pour le développement des ressources humaines ;
- » développement du coaching aux différents niveaux hiérarchiques.

L'expérience montre qu'il est difficile d'être le seul manager à pratiquer le coaching. Cette pratique doit être soutenue par une culture collective.

En effet, le coaching ne se réduit pas à des outils et méthodes ; il doit aussi s'intégrer à un système de management et être porté par du sens et des valeurs communes.

Influencer ses managers par l'exemple que l'on donne

Les collaborateurs savent observer, et ils sont très sensibles à la qualité de comportement du manager. Il suffit de prendre connaissance des résultats des enquêtes d'opinion sur le volet managérial pour en être convaincu. C'est en étant exemplaire que les managers vont susciter la confiance.

Cela est également vrai pour le manager de managers. Celui-ci peut diffuser la pratique du coaching auprès de ceux qu'il encadre en endossant lui-même le rôle de coach. Il influence en montrant comment faire. Les phénomènes d'induction vont susciter une diffusion des comportements souhaités. Il s'agit donc d'être un manager qui inspire les autres.

Les accompagner pour préparer et débriefier leurs entretiens

Les managers ont souvent des entretiens à réaliser avec leurs collaborateurs ; parfois aisés, parfois plus difficiles. En tant que manager de managers, vous pouvez les accompagner d'une part pour préparer ces entretiens, d'autre part pour les débriefier après coup. En adoptant avec eux une posture de coach, vous les incitez à reproduire ce type de comportement. Vous pouvez aussi aller plus loin en les invitant à questionner leur pratique de managers. En les faisant s'interroger sur les effets qu'ils veulent produire et sur les voies les plus efficaces à emprunter pour y arriver, vous développez leur autonomie en tant que managers. Partager les techniques de coaching que vous aurez acquises fait partie des leviers pour y parvenir.

Avant l'entretien manager/collaborateur

Interrogez le manager qui va conduire l'entretien sur son but, sur le résultat qu'il en attend, sur la posture qu'il va adopter, sur les phrases qu'il va prononcer. Demandez-lui d'anticiper les réactions possibles et d'évaluer l'efficacité de ses choix. Éventuellement, proposez-lui de simuler l'entretien avec vous pour se préparer. En fonction des choix qu'il aura faits, éclairez ceux-ci par des apports sur la posture de coach du manager (installer la confiance,

questionner, écouter de manière attentive, pratiquer le feedback, faire émerger des options).

Après l'entretien manager/collaborateur

Interrogez-le sur le déroulement, sur le résultat obtenu, sur ce qu'il a appris. Invitez-le à prendre du recul sur sa conduite de l'entretien : a-t-il été en posture de coach ? Aidez-le à dégager un enseignement. Invitez-le à préparer la suite.

Leur faire pratiquer le 360° feedback

Il est important pour un manager de prendre conscience de lui-même, de l'effet produit sur les autres. Le 360° feedback est un outil qui aide le manager à se rendre compte de comment son entourage perçoit ses comportements managériaux. La prise de conscience permet de progresser.

Le 360° feedback croise une autoévaluation avec le regard de son entourage. Mais c'est plus une logique de développement personnel que d'évaluation. Comparer les différences de perception permet d'acquérir une meilleure connaissance de soi.

La bonne mise en œuvre du 360° feedback nécessite de respecter certaines conditions : bien expliquer la finalité au départ ; proposer l'outil aux volontaires ; inciter les dirigeants à le pratiquer par souci de cohérence.

Pour être efficace, les résultats du 360° doivent être exploités au cours d'entretiens d'accompagnement qui permettent d'analyser les résultats et d'en déduire un plan d'action.

“ J'étais perçu comme envahissant...”

« Je croyais bien assurer mon rôle de manager. Le 360° m'a permis de constater que j'étais perçu comme envahissant, toujours à proposer des idées, à trouver les solutions, à courir

devant tout le monde ; j'ai compris que mon énergie débordante conduisait certains à lever le pied en me laissant faire le travail. »

Les faire nommer managers dans un autre secteur

Être amené à poser des questions

Quand quelqu'un est nommé manager, très souvent c'est dans un métier pour lequel il a montré des capacités ; chef des ventes, car c'est un très bon vendeur ; manager du département informatique pour un spécialiste des systèmes d'information. L'avantage, c'est qu'il sait de quoi il parle et il aide facilement ses collaborateurs lorsqu'ils rencontrent des difficultés techniques.

Mais si les promotions suivantes lui sont données dans le même secteur d'activité, il risque d'être le manager expert qui souvent « donne un poisson » au lieu d'« apprendre à pêcher ».

Au contraire, si lors de la promotion suivante, ce manager est nommé dans un autre secteur, il va adopter un nouveau comportement. Il ne sera plus celui qui en sait le plus, il va être amené à prendre appui sur des personnes qui en savent plus que lui. Cela conduit à établir des relations plus égalitaires, basées sur la confiance, en posant des questions aux autres.

Le comportement induit se rapproche de celui d'un manager en posture de coach.

Donc pour une culture favorable au coaching, il est préférable de promouvoir les managers de préférence dans un secteur d'activité autre que le leur.

Donner une responsabilité transversale

Dans le même esprit, on peut donner à un manager une responsabilité sur un projet transversal, interservices. Dans cette position, il ne peut pas se contenter de faire preuve d'autorité en disant aux autres ce qu'il faut faire. Il est nécessaire de prendre appui sur les compétences des uns et des autres et de tenir compte de leurs intérêts pour faire avancer le projet. C'est une bonne préparation à des comportements moins hiérarchiques. ■

OceanofPDF.com

Faites le point sur votre pratique de manager¹

Depuis 15 jours...	OUI	NON
J'ai donné un feedback à un collaborateur sur son travail.		
J'ai délégué un travail de façon structurée.		
J'ai vérifié la motivation d'une personne pour faire un travail.		
J'ai donné un feedback à mon manager sur l'effet de ses décisions.		
J'ai apporté du soutien à un collaborateur qui en demandait.		
J'ai félicité quelqu'un pour les efforts qu'il a déployés.		
J'ai sondé le moral de mon équipe.		
J'ai invité quelqu'un à relever un défi exigeant.		
J'ai consulté mes collaborateurs sur une décision à prendre.		
J'ai demandé un feedback sur l'effet de mon action.		

Que vous inspirent vos réponses ?

[En bref]

- ✓ Pour renforcer vos compétences de coach, il faut avant tout pratiquer, multiplier les occasions de mise en œuvre. Pour vous aider, nous vous proposons :
 - un bref autodiagnostic de vos pratiques de management ;
 - un plan de progrès personnel en tenant compte de vos priorités ;
 - un journal de vos gestes de coaching.
- ✓ Nous vous invitons à mettre des priorités sur vos axes de progrès pour une meilleure efficacité. Pour être fidèle à ce que nous avons proposé dans ces pages, attachez-vous à progresser là où vous êtes déjà fort et à mieux utiliser vos forces.
- ✓ Il est difficile de développer son rôle de coach en tant que manager de manière isolée. Il est nécessaire que cela s'inscrive de façon cohérente dans les orientations de management de l'entreprise. L'ensemble de la ligne hiérarchique doit contribuer à cette mise en œuvre pour développer une culture collective de coaching. Les équipes de direction doivent être sensibilisées afin d'être les moteurs de ce déploiement.

1. Nous vous proposons en ligne un questionnaire d'autodiagnostic plus approfondi et téléchargeable. Voir le lien page 137.

Faire le point sur votre lecture

- » Pouvez-vous citer quatre exemples de situations qui peuvent être des situations de coaching ? (chapitre 1)
- » Qu'entend-on par « coaching à chaud » et « coaching à froid » ? (chapitre 1)
- » Ce Basic propose de prendre appui sur les forces et les points forts. Comment caractériser un point fort ? Pouvez-vous citer les bénéfices d'une telle approche ? (chapitre 2)
- » Le coaching suppose un état d'esprit pour faire vivre le partenariat manager/coaché. Pouvez-vous décrire cet état d'esprit ? (chapitre 3)
- » La technique du feedback est un outil important pour le manager dans son rôle de coach. Comment donner un feedback de développement à quelqu'un, comment le dire ? (chapitre 4)
- » Ce Basic propose une démarche en quatre temps pour le déroulement d'un entretien de coaching, démarche résumée par l'acronyme GROW. Comment reformulez-vous cette démarche ? (chapitre 5)
- » Coacher son équipe implique de mettre en œuvre un accompagnement différencié selon la maturité de l'équipe. Vrai ou faux ? (chapitre 6)
- » Pouvez-vous citer des procédés qui permettent de cultiver les compétences de coaching ? (chapitre 7)

Lectures complémentaires

Cooperrider D., Whitney D., *Appreciative Inquiry : Une révolution positive*, InterÉditions, 2016.

Gabilliet P., *Éloge de l'optimisme : Quand les enthousiastes font bouger le monde*, Éditions Saint-Simon, 2010.

HBR, *Guide to Coaching Employees*, Harvard Business Review Press, 2014.

Lenhardt V., *Les Responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building*, Eyrolles, 2017.

Martin B., Lenhardt V., Jarrosson B., *Oser la confiance : Propos sur l'engagement des dirigeants*, Eyrolles, 2017.

Noyé D., *Développer une équipe performante*, Eyrolles, 2016.

Pagès J., *Le Coaching collectif avec la méthode Appreciative Inquiry*, Eyrolles, 2014.

Roarty M., Toogood K., *The Strengths-Focused Guide to Leadership*, Financial Times Publishing, 2014.

Tissier D., *Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation*, Eyrolles, 2018.

Tonnelé A., *La Bible du team-building*, Eyrolles, 2015.

Whitmore J., *Le Guide du coaching*, Maxima, 2012.

Index

360° feedback 129

A

alliance des princes 48

appreciative inquiry 31, 74

approche structurée 88, 96

autodiagnostic des forces collectives 108

autonomie du collaborateur 53, 54, 104

C

cercle vertueux de la confiance 46

climat de confiance 14, 45, 89, 104, 127

coaching à chaud 23, 84

coaching à froid 23, 88

coaching professionnel 15

consultant 16

E

échelle des comportements du coach 51

écoute attentive 60, 61, 62

efficacité du management 53

engagement 18, 24, 32, 45, 51, 53, 84, 104

entretien de coaching 23, 44, 63, 79, 83, 86, 88, 92

équipe en phase de lancement 104, 106

F

facteur de performance 19

feedback 68
feedback de développement 69, 72, 73
feedback positif 69, 72, 108, 112

L

limite 78, 108

M

management situationnel 51, 53
mission 16, 19, 104
modèle GROW 83, 91, 107

O

option 78

P

plan d'action 72, 94, 124, 129
plan de progrès 123, 126
psychologie positive 29, 37, 74

Q

qualité du lien 43, 45
question puissante en coaching 66

R

réflexe coaching 84, 85, 87
repérage des points forts 15, 30, 35, 37, 38, 39, 95, 111, 119, 121
responsabilisation 18, 127
retour d'expérience 88, 96, 113, 114
rôle de leader 110

S

signe de reconnaissance conditionnel 70

signe de reconnaissance inconditionnel 70
synchronisation 44, 62

OceanofPDF.com

Comment accéder aux compléments en ligne



Vous pouvez retrouver en ligne les grilles d'autopositionnement présentées dans les différents chapitres ainsi que la structure d'un plan d'action pour progresser.



Url de téléchargement des compléments sur le site éditeur :

<https://www.editions-eyrolles.com/dl/0056979>

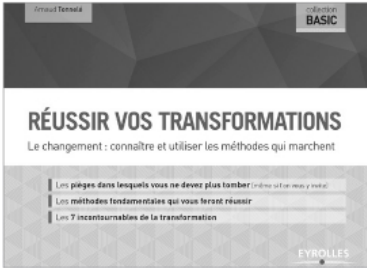
Pour faire le point sur les forces voir aussi :



<http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths-Survey#>

Dans la même collection





Merci d'avoir choisi ce livre Eyrolles. Nous espérons que sa lecture vous a été utile et vous aidera pour mener à bien vos projets.

Nous serions ravis de rester en contact avec vous et de pouvoir vous proposer d'autres idées de livres à découvrir, des nouveautés, des conseils ou des événements avec nos auteurs.

Intéressé(e) ? Inscrivez-vous à notre lettre d'information.

Pour cela, rendez-vous à l'adresse go.eyrolles.com/newsletter ou flashez ce QR code (votre adresse électronique sera à l'usage unique des éditions Eyrolles pour vous envoyer les informations demandées) :



Vous êtes présent(e) sur les réseaux sociaux ? Rejoignez-nous pour suivre d'encore plus près nos actualités :



Eyrolles Business et Eyrolles Web Dev et Web Design



Eyrolles Business



Eyrolles Business

Merci pour votre confiance.

L'équipe Eyrolles.

P.S. : chaque mois, 5 lecteurs sont tirés au sort parmi les nouveaux inscrits à notre lettre d'information et gagnent chacun 3 livres à choisir dans le catalogue des éditions Eyrolles. Pour participer au tirage du mois en cours, il vous suffit de vous inscrire dès

maintenant sur go.eyrolles.com/newsletter (règlement du jeu disponible sur le site).

OceanofPDF.com

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](#)

 [EbooksEyrolles](#)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](#)

 [Eyrolles](#)

OceanofPDF.com