

L'approche manager coach : les fondamentaux

Manuel participant

CONTENU DU MANUEL PARTICIPANT

| N° Page | Document |
|---------|---|
| 2 | Contenu du manuel formateur |
| 3 | Objectifs d'apprentissage et synthèse du programme |
| 4 | Mes objectifs personnels pour cette journée afin d'adopter la posture du manager-coach |
| 5 | La posture du manager-coach |
| 6 – 7 | Les situations managériales qui font appel à la posture du manager-coach |
| 8 - 11 | La structure de l'entretien de coaching |
| 12 | La vidéo d'un entretien de coaching : les points principaux à retenir |
| 13 – 16 | La mise en pratique d'un entretien de coaching <ul style="list-style-type: none"> • Exercice de coaching : Triade • Trame d'observation • Explications sur le processus de feedback |
| 17 | Mon opportunité de coaching dans mon contexte actuel |
| 18 | Plan d'action |
| 19 - 28 | Les compétences clés du coach : <ul style="list-style-type: none"> • Questionner • Ecouter activement • Donner un feedback • Valoriser les actions du coaché • Faire preuve de reconnaissance • Repérer et nommer des types de comportements spécifiques du coaché et leur impact • Résumé des éléments clés |
| 29 | Bibliographies, livres recommandés et pour aller plus loin |

L'APPROCHE MANAGER-COACH: LES FONDAMENTAUX

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de cette journée de formation, les participants seront capables de:

- Comprendre le concept et les avantages du coaching en tant qu'approche managériale
- Identifier les situations managériales qui nécessitent l'approche du manager-coach
- Pratiquer la structure d'un entretien de coaching

Synthèse du Programme

Le matin

- En quoi consiste le coaching : quels sont les bénéfices/risques du coaching ?
- Quelles sont les situations managériales qui nécessitent l'approche du manager-coach ?
- La structure d'un entretien de coaching : le modèle GROW

L'après-midi

- La mise en pratique d'un entretien de coaching
- Comment optimiser la posture du manager-coach dans mon contexte actuel
- Mon plan d'action

MES OBJECTIFS PERSONNELS POUR CETTE JOURNEE

Notez ci-dessous ce que vous aimeriez savoir ou savoir faire à l'issue de cette session, lié à votre capacité à adopter la posture du manager-coach.

LA POSTURE DU MANAGER-COACH

En quoi consiste le coaching?

Quels sont les caractéristiques clés du coaching?

Quelles sont les bénéfices et risques de la posture du manager-coach?

Quelles sont les différences entre l'approche du manager-coach et d'autres approches managériales?

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES SITUATIONS MANAGERIALES QUI FONT APPEL A LA POSTURE DU MANAGER-COACH

| N° | La Situation | La nécessité d'adopter la posture du manager-coach ou pas? Pourquoi? |
|----|--|--|
| 1 | Otto vient d'être promu au poste de Chef de Secteur au sein de votre Unité. Vous avez décidé de le rencontrer afin de clarifier avec lui son rôle et des responsabilités. | |
| 2 | Silke rencontre beaucoup de difficultés à terminer son travail dans les délais nécessaires. Vous lui en avez déjà parlé à deux reprises; elle a promis de faire des efforts à l'avenir et à organiser mieux sa charge de travail. Par ailleurs, elle a participé à une formation sur l'optimisation du temps. Vous ne constatez aucune amélioration ... au contraire, la situation se dégrade et les retards qu'elle accumule sont de plus en plus importants. | |
| 3 | Vous avez délégué la mise en œuvre d'un projet important à Henri. C'était la première fois qu'il prenait en main un projet de cette envergure. Il s'est montré très efficace et a réussi à mener à bien le projet respectant le cahier des charges et les délais. Vous avez décidé de le rencontrer pour lui faire part de votre entière satisfaction. | |
| 4 | Charles et Sara travaillent ensemble sur un projet urgent. Lors d'une réunion récente sur le pilotage du projet, vous leur avez demandé de faire en sorte que l'un d'autre eux soit toujours présent pour veiller au bon déroulement du projet et ainsi éviter tout retard. La semaine dernière vous avez validé la demande de prise de congés de Sara. Aujourd'hui, Charles vous fait parvenir sa demande de partir en congés : en vérifiant les dates vous venez de vous apercevoir que ses dates sont identiques à celles de Sara. Ils seront absents en même temps. Il vous faut gérer cette situation au plus vite. | |
| 5 | Bill est un de vos Chefs de Secteur. Il vous fait part de sa difficulté à gérer une relation conflictuelle entre deux membres de son équipe qui a un impact négatif sur toute l'équipe. Il vous demande de rencontrer les deux personnes concernées car, malgré ses tentatives de conciliation, il ne sait pas comment résoudre cette situation. | |

| | | |
|---|--|--|
| 6 | <p>Vous êtes Chef d'Unité dans le service des Ressources Humaines et, dans le cadre de vos activités, vous devez mettre en place une nouvelle politique de mobilité du personnel.</p> <p>Anja fait partie de votre équipe : elle est résolument contre cette idée et a exprimé son désaccord lors d'une réunion d'équipe. Pour elle, cette politique ne sert à rien et aura un impact très néfaste. Pourtant, Anja aura la responsabilité de sa mise en œuvre : vous décidez de vous entretenir avec elle.</p> | |
| 7 | <p>Lors d'une discussion récente avec Evelina, elle vous fait savoir qu'Andrea – un de ses collègues et amis – va bientôt postuler pour rejoindre une des délégations étrangères.</p> <p>Andrea fait partie de vos meilleurs éléments et vous comptez sur lui l'année prochaine.</p> | |
| 8 | <p>Vous souhaitez confier une activité importante à Yves. Il se montre réticent car le sujet traité est nouveau pour lui et il ne sent pas à la hauteur : il a peur d'échouer et de vous décevoir. Vous êtes convaincu(e) du contraire: il est la personne idéale pour traiter ce dossier !</p> | |

Les enseignements principaux que je retiens de cet exercice:

L'approche manager coach : les fondamentaux

LA STRUCTURE DE L'ENTRETIEN DE COACHING

LE MODÈLE GROW

La structure aide à aborder les besoins pratiques de la conversation.

En suivant le modèle GROW qui est composé de quatre étapes, vous atteindrez le but de votre discussion puisqu'il y aura toujours une conclusion, un résultat et une action à entreprendre.

Les quatre étapes sont les suivantes :

1. GOAL (But)
2. REALITY (Réalité)
3. OPTIONS (Options)
4. WILL TO DO (Volonté, investissement émotionnel)

Ce modèle apporte une structure précieuse et facilite le pilotage de la discussion

LA STRUCTURE DE L'ENTRETIEN DE COACHING

LE MODÈLE GROW

Ce tableau vous permettra de mieux comprendre les enjeux de chaque étape de ce modèle ainsi qu'une phrase type pour entamer l'étape.

| L'Etape du modèle GROW | L'enjeu | La Question à laquelle cette étape permettra de répondre |
|---|--|--|
| GOAL (but, objectif) | Expliquer le but et l'importance de la discussion Identifier l'impact de la situation | Que voulez-vous ? |
| REALITY (réalité) | Rechercher et partager l'information Identifier les problèmes et les inquiétudes et aussi les réussites/succès | Que se passe-t-il actuellement ? |
| OPTIONS | Développer les idées en vue d'atteindre des objectifs Rechercher des idées et en discuter Examiner les besoins en assistance et en ressources | Que pourriez-vous faire ? |
| WILL TO DO (volonté d'agir) | Spécifier qui fera quoi y compris pour les mesures d'urgence Confirmer quelles sont les ressources et l'assistance disponibles Confirmer quand et comment suivre les progrès | Qu'entendez-vous faire ? |
| WILL TO DO (volonté d'agir – le résumé) | Souligner les points importants du plan Vérifier le niveau de confiance | Vous sentez-vous à présent plus à l'aise à l'idée de gérer cette situation ? |

L'approche manager coach : les fondamentaux

LA STRUCTURE DE L'ENTRETIEN DE COACHING

LE MODÈLE GROW

Ce tableau vous indique plusieurs questions types associées à chacune des étapes du modèle GROW, lors d'un entretien de coaching.

| | |
|--|---|
| <p>GOAL (BUT)</p> <p>Si vous ne savez pas où vous allez, vous finirez probablement ailleurs !</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que voulez-vous réaliser ? ▪ Quelle est l'importance et l'intérêt à vos yeux ? ▪ Qu'advient-il de ce travail/projet à long terme ? ▪ Qu'est-ce que la réussite à vos yeux ? Comment saurez-vous que vous avez atteint votre but ? ▪ Quel sera l'étape importante du parcours ? ▪ Qu'y a-t-il sous votre contrôle exactement ? ▪ Le but est-il positif, stimulant, réaliste pour vous ? ▪ Comment le mesurerez-vous? Etapes de l'action SMART ▪ Quelle échéance prévoyez-vous pour la réalisation ? |
| <p>REALITE</p> <p>Si vous ne comprenez pas le système, vous êtes à sa merci. Que se passe-t-il maintenant ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que se passe-t-il maintenant ? (quoi, quand, combien, à quelle fréquence) ? ▪ Qui d'autre est impliqué et comment ? Directement ou indirectement ? ▪ Quelles actions avez-vous déjà entreprises pour atteindre votre but ? ▪ Quels sont les résultats ? ▪ Quels enseignements en tirez-vous ? ▪ Comment vous sentez-vous lorsque les choses se passent bien ? ▪ Que vous arrive-t-il lorsque les choses se passent mal ? ▪ Donnez plus de détails – exemples/faits/chiffres ▪ De quelles ressources disposez-vous vraiment ? ▪ Quel est le plus difficile pour vous ? ▪ Qu'est-ce qui vous retient de trouver un moyen d'avancer ? ▪ Que se passe-t-il vraiment ? (intuition) |
| <p>OPTIONS</p> <p>Avoir le choix, c'est toujours mieux que le contraire.</p> <p>Que pourriez-vous faire ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A quoi avez-vous déjà pensé ? ▪ Quelle pourrait être la première étape pour atteindre ce but ? ▪ Quelle pourrait être l'étape suivante pour atteindre ce but ? ▪ Que pourriez-vous faire d'autre ? ▪ ... et quoi d'autre ? (explorez toutes les options) ▪ Quels sont les avantages et les coûts de chaque option ? ▪ Et si vous disposiez de plus de temps/d'argent/de pouvoir, etc. ? ▪ Et s'il n'y avait pas d'« histoire », de « politique » - que pourriez-vous faire ? ▪ Aimeriez-vous d'autres suggestions ? ▪ Qui pourrait vous conseiller ? ▪ Qui pourrait vous aider ? ▪ Et si était différent ? ▪ Quelle qualité, si vous la mettiez en valeur, aiderait le plus dans cette situation ? ▪ Si vous deviez conseiller un ami, que lui suggèreriez-vous ? ▪ Quels sont les 'plus' et les 'moins' de chacune des options ? |

LA STRUCTURE DE L'ENTRETIEN DE COACHING

LE MODÈLE GROW

Ce tableau vous indique plusieurs questions types associées à chacune des étapes du modèle GROW, lors d'un entretien de coaching.

| | |
|---|--|
| WILL (VOLONTE d'AGIR) Sans changement de comportement, rien ne change. Que ferez-vous? | <ul style="list-style-type: none">▪ Quelle(s) option(s) choisissez-vous ?▪ Quels sont vos critères et mesures de la réussite ?▪ Quand allez-vous entamer et terminer chaque action ?▪ Qu'est-ce qui pourrait vous freiner dans ces étapes ?▪ Qui doit savoir ?▪ De quel soutien avez-vous besoin et de qui ?▪ Que ferez-vous pour obtenir ce soutien et quand ?▪ Que pourrais-je faire pour vous soutenir ?▪ Quel est votre degré d'engagement sur une échelle de 1 à 10 pour entreprendre ces actions ?▪ Qu'est-ce qui l'empêche d'atteindre 10 ?▪ Que pourriez-vous faire plus tard pour vous rapprocher de 10 ? |
|---|--|

LA VIDEO D'UN ENTRETIEN DE COACHING : LES POINTS PRINCIPAUX A RETENIR

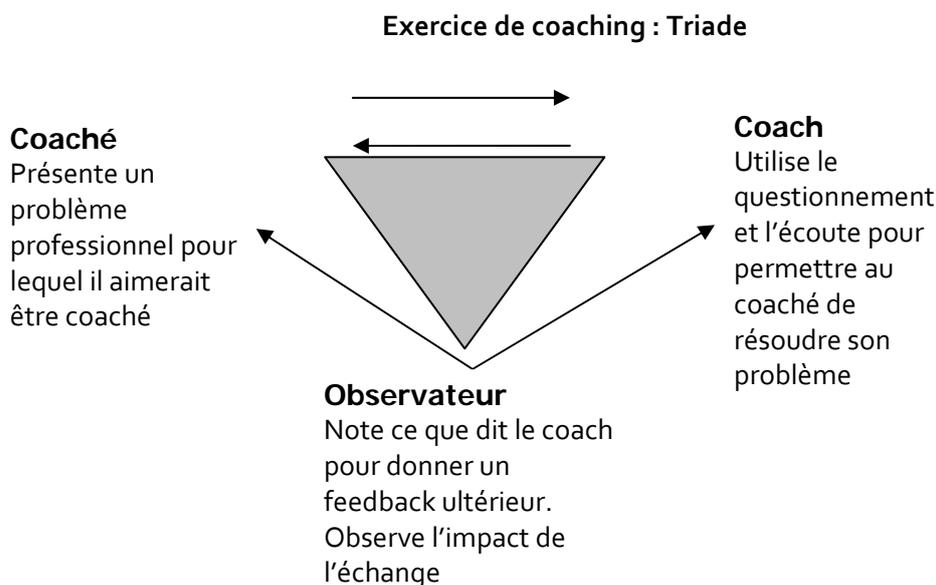
Lors de l'entretien de coaching montré dans la vidéo, quelles compétences a le coach utilisé?

Quel était l'impact de ces compétences sur le coaché ?

Qu'est-ce que je retiens de cette vidéo? Quels éléments puis-je utiliser dans mon contexte actuel ?

L'approche manager coach : les fondamentaux

LA MISE EN PRATIQUE D'UN ENTRETIEN DE COACHING



Exercice en triade :

- 30 minutes par session
- Gardez les mêmes groupes mais changez les rôles
- 3 sessions afin que tout le monde puisse coacher, être coaché et observer

Matériel nécessaire

- Feuille de questions GROW
- Stylo et papier
- Une montre

Séquence

Session 1

Conversation de coaching : 15 minutes
Feedback et debriefe général *: 15 minutes
Changement de rôle

Session 2

Conversation de coaching : 15 minutes
Feedback et débriefe général *: 15 minutes
Changement de rôle

Session 3

Conversation de coaching : 15 minutes
Feedback et débriefe général *: 15 minutes
Changement de rôle

La triade cherche un endroit calme dans la salle de formation et revient à la salle de formation au bout de 60 minutes

LA MISE EN PRATIQUE D'UN ENTRETIEN DE COACHING

*Structure proposée pour le feedback et débriefe général avec chaque entretien de coaching : 15 minutes

L'observateur demande au coach ce qu'il pense avoir bien réussi / moins bien réussi pendant l'entretien, et pourquoi

L'observateur demande au coaché comment il s'est senti lors de l'entretien de coaching, et pourquoi

L'observateur donne son feedback à l'appui de la trame prévue à cet effet, étayé par des exemples précis

Il remet la trame remplie au coach

Partage du feedback des trois points de vue

- Qu'avez-vous appris sur le processus de coaching ?
- Avez-vous trouvé de nouvelles perspectives ou bénéfices pour le coaché ou leur problématique ?

N.B. Attention à ne pas entrer dans le contenu même de l'entretien. Le feedback porte uniquement sur le processus et la structure de l'entretien.

- Question supplémentaire pour le coach : quelle chose pourrais-je faire de façon plus efficace la prochaine fois ?

LA MISE EN PRATIQUE D'UN ENTRETIEN DE COACHING

LA TRAME A UTILISER PAR L'OBSERVATEUR

| Les éléments à observer | Mon feedback étayé par un exemple précis |
|---|--|
| <p>La structure de l'entretien (GROW)</p> <p>L'optimisation de chacune des quatre étapes :</p> <p>GOAL (but)</p> <p>REALITE</p> <p>OPTIONS</p> <p>WILL (volonté d'agir + résumé)</p> | |
| <p><i>Les compétences clés</i></p> <p>Le questionnement :</p> <p>Questions ouvertes/fermées, neutres/orientées ?</p> <p>L'écoute active (l'empathie)</p> <p>La qualité du feedback</p> <p>La capacité à valoriser les actions du coaché</p> <p>La capacité à faire preuve de reconnaissance</p> <p>La capacité à repérer et à nommer des types de comportement spécifiques du coaché en séance et leur impact</p> | |
| <p><i>Les outils de communication :</i></p> <p>Le langage verbal (ton de voix, débit)</p> <p>Le langage non verbal (regarde le coaché directement, sourire, langage corporel).</p> | |

Ma synthèse de l'entretien de coaching

L'observateur pourra remettre la trame remplie au coach à la fin du debrief.

L'approche manager coach : les fondamentaux

MON OPPORTUNITE DE COACHING DANS MON CONTEXTE ACTUEL

*« Que l'on me donne six heures pour couper un arbre,
j'en passerai quatre à préparer ma hache. »
(Proverbe chinois)*

Pensez à un scénario de la vie réelle qui se déroule actuellement sur votre lieu de travail et qui présente un défi ou dilemme de management ou de leadership. (Il ne doit pas s'agir d'un 'cas social' important). Par exemple :

- Une situation de mésentente ou d'incompréhension, ou qui risque de le devenir.
- Une situation dans laquelle vous devez influencer une personne ou un groupe de personnes sur lequel vous avez ou n'avez pas nécessairement d'autorité.
- Une situation dans laquelle vous aimeriez avoir un impact positif, ou faire entendre votre voix.

Définissez la situation

Quelle est la situation, qui est impliqué, quelles sont les causes, les antécédents ? Quand cela a-t-il commencé ? Pourquoi devez-vous intervenir ? Décrivez les faits. Quelle(s) autre(s) personne(s) est/sont concernée(s) par cette situation?

Identifiez et décrivez la/les personne(s) impliquée(s) dans cette situation

Quelle est sa/leur fonction et son/leur rôle ? Selon vous, qu'est-ce qui la/les motive ? Qui est impliqué indirectement ? Qu'est-ce qui rend la situation si délicate à vos yeux ? Qui d'autre est affecté ?

Décrivez les résultats attendus

Que voulez-vous accomplir, quels résultats aimeriez-vous obtenir ? Qu'avez-vous déjà essayé ? Pensez au court terme et planifier ensuite pour le long terme.

L'approche manager coach : les fondamentaux

MON PLAN D'ACTION

Enumérez ci-dessous les points clefs que vous reprenez et les idées récoltées lors de cette formation.

Citez ci-dessous les étapes afin de mettre en pratique ce que vous avez appris (identifiez 3 à 5 actions spécifiques à entreprendre).

| Quoi ? | Quand ? | Avec qui ? |
|--------|---------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

LES ANNEXES

LES COMPETENCES CLES DU COACH

A. QUESTIONNER

Lors du processus du coaching, le questionnement est nécessaire afin de :

- mieux comprendre la situation,
- rassembler des informations spécifiques
- impliquer un collaborateur.
- sonder pour mieux comprendre ce que le collaborateur a dit ou pourquoi il ou elle l'a dit
- donner des informations complémentaires
- clarifier une information
- encourager la résolution de problème

Exemples :

« Comment voudriez-vous gérer cette situation ? »

« Quels sont vos soucis vis-à-vis du projet ? »

« Comment puis-je vous aider ? »

« Quelles sont vos idées pour améliorer... ? »

« Quels sont les obstacles à...? Comment pouvons-nous les surmonter ? »

« Qu'attendez-vous pour pouvoir respecter cette échéance ? »

- Utilisez des questions ouvertes pour promouvoir une discussion dans les deux sens et la résolution de problèmes.
- Posez des questions qui encouragent la pensée « comment pouvons-nous ? »
- Évitez de poser des questions qui mettent sur la défensive (par exemple : « Pourquoi avez-vous...? » « Pourquoi n'avez-vous pas...? »).
- Évitez les questions suggérant la réponse (par exemple : « N'êtes-vous pas d'accord que...? »).
- Évitez de demander « Avez-vous compris ? » pour vérifier la compréhension !

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES COMPETENCES CLES DU COACH

B. ECOUTER ACTIVEMENT

Les managers efficaces sont des communicateurs efficaces à double sens. « A double sens » signifie qu'ils écoutent d'abord pour être sûrs d'avoir entendu ce que les autres disent et puis ils répondent de manière à montrer qu'ils ont entendu et compris ce que les autres ont dit. Ceci permet de réduire les comportements défensifs, promeut l'estime de soi et décrit les échanges émotionnels, des éléments qui donnent aux individus l'envie de s'engager pour résoudre les problèmes de manière productive.

Les compétences d'écoute sont :

- **La reconnaissance**

Votre collaborateur et vous semblez être sur la même longueur d'onde.

- Répondez de manière à montrer que vous avez bien compris
- Montrez de l'intérêt de manière verbale et non verbale.
- Montrez de l'intérêt pour ce que la personne dit.
- Encouragez la personne à continuer à parler.

- **Paraphraser**

Vous voulez contrôler votre compréhension de ce que votre collaborateur dit.

Par exemple : Un collaborateur s'écarte du sujet ou reste bloqué sur un point ou n'est pas très clair dans son discours.

- Montrez que vous comprenez (sans nécessairement être d'accord) ce que dit l'autre personne.
- Continuez la conversation sans éroder l'estime de soi.
- Résumez ce que l'autre personne dit avec vos propres mots. Ne montrez pas d'approbation ou de désapprobation et évitez de répéter ce que votre collaborateur a dit en utilisant des mots identiques.

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES COMPETENCES CLES DU COACH

Exemple :

Collaborateur : *« Je ne comprends pas comment je suis supposé travailler sur ce projet, qui est si important pour l'unité, alors que je dois encore gérer les interruptions constantes d'autres personnes qui m'assaillent continuellement avec tous leurs petits problèmes et qui s'attendent à ce que j'y trouve une solution. »*

Manager : *« Donc, votre temps est mobilisé par des problèmes de second ordre et vous n'êtes pas capable de vous concentrer sur les projets de premier plan. »*

- Essayez de comprendre le point de vue de l'autre personne (plutôt que de planifier vos objections).
- Si vous n'êtes pas d'accord, reformulez le point de vue de l'autre personne avant de donner le vôtre.

« Vous pensez que l'ancienne procédure est meilleure que la nouvelle car... Laissez-moi vous expliquer pourquoi je pense que la nouvelle procédure remplira mieux nos objectifs généraux... »

• La Compassion

Un collaborateur vous exprime ses soucis ou vient vers vous dans un état perturbé. Il n'est pas encore prêt à résoudre les problèmes.

- Aidez cette personne à se calmer et mobilisez votre énergie pour résoudre les problèmes.
- Aidez les gens à penser par eux-mêmes, aidez-les à diagnostiquer leurs problèmes et aidez-les à trouver leurs propres solutions.
- Communiquez à la personne votre confiance en ses capacités d'autogestion, de responsabilité et d'indépendance.
- Montrez avec vos propres mots que vous comprenez ce que le collaborateur ressent et pourquoi il a ce sentiment — sans y ajouter une opinion ou un conseil.

Exemple :

Collaborateur : *« Cinq personnes sont venues vers moi la semaine passée, chacun d'eux m'a demandé une tâche différente et ils ont tous mis l'échéance à la fin de la semaine prochaine. Il est impossible que je puisse tout faire d'ici là! »*

Manager : *« Vous êtes frustré(e) car trop de personnes accaparent votre temps et vous pensez que vous ne serez pas capable de répondre à toutes leurs demandes. »*

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES COMPETENCES CLES DU COACH

Défis...

- Soyez attentif tant aux messages verbaux qu'aux messages non verbaux. Il est important de détecter lorsque le message non verbal est incohérent avec le message verbal.
- Répondez de manière emphatique, soyez patient, n'émettez pas de jugement et pensez aux sentiments.
- N'interrompez pas. Laissez les gens se décharger s'ils sont énervés. Les gens auront moins tendance à être hostiles et contraires s'ils sentent qu'ils sont écoutés.
- Résistez à l'envie d'ignorer, d'être en désaccord ou de rejeter ce que les gens disent.

C. DONNER UN FEEDBACK UTILE ET EFFICACE

Le feedback permet de :

- Transmet l'information aux autres sur ce qu'ils font efficacement (performance et comportements) et ce qu'ils pourraient faire différemment pour mieux répondre aux attentes, être plus efficace ou pour améliorer les futurs résultats de performance.
- Clarifie les attentes vis-à-vis des performances.
- Développe la connaissance, les compétences et les comportements du collaborateur.
- Construit des relations de travail productives.
- Encourage le collaborateur à prendre ses responsabilités.
- Assure une amélioration continue.

Caractéristiques du feedback utile et efficace

Le feedback est plus efficace lorsque :

- Il est donné dans les bonnes conditions mentales et émotionnelles.
- Il met l'accent sur le comportement par rapport au contrôle de l'adjoint/du subordonné.
- Il est sélectif – par exemple, lorsqu'il met l'accent sur un ou deux points importants plutôt que sur plusieurs points de moindre importance.
- Il est descriptif plutôt qu'évaluatif.
- Il est spécifique.
- Il est rapide plutôt que tardif.
- Il est fait de manière à encourager la communication dans les deux sens.
- Il est collaboratif en tenant compte de la solution.
- Il met l'accent sur le futur et non sur le passé.

LES COMPETENCES CLES DU COACH

D. VALORISER LES ACTIONS DU COACHE

Renforcer la croyance des personnes en leurs compétences est l'une des bases du management efficace. À cause du grand impact de l'estime de soi sur les performances et l'accomplissement des objectifs des collaborateurs, entretenir et promouvoir l'estime de soi est un point récurrent dans le processus de gestion des performances.

Des recherches ont démontré que le degré de motivation des individus est en concordance avec leur perception de leurs propres compétences. Le collaborateur qui se sent compétent est plus à même d'accomplir ses tâches de manière efficace, alors que le collaborateur qui se sent incompetent a moins de chances de réussir.

Les managers ont un impact significatif sur les perceptions que leurs collaborateurs ont de leurs compétences. Si un manager érode l'estime de soi d'un collaborateur, le niveau de productivité et de performance de cette personne subira un impact négatif. Si un manager met en valeur l'estime de soi d'un collaborateur, la motivation de cette personne pour accomplir ses tâches de manière efficace augmentera.

Ci-dessous se trouvent des exemples de phrases qui peuvent ou éroder et diminuer l'assurance et l'estime de soi, ou les entretenir et les promouvoir.

Exemples de phrases qui tendent à diminuer l'estime de soi :

- « Ce projet est peut-être trop complexe pour vous. »
- « Dans les trois derniers projets, vous n'avez pas cherché une seule opportunité de développer et renforcer votre rôle. Je veux juste que vous sachiez que j'en suis conscient. »
- « J'espère que vous réalisez que c'est la seconde fois que nous avons discuté de vos compétences. Je n'ai pas l'intention d'en discuter encore une fois. »

Exemples de phrases qui tendent à entretenir /augmenter l'estime de soi :

- « Quelles sont vos idées concernant l'amélioration du niveau de perception de notre Directeur par rapport à ce projet? »
- « Ce dossier nous a pris trois fois plus de temps à traiter que prévu. Comment avons-nous fait pour prendre autant de temps? »
- « La dernière fois que nous avons discuté de ce dossier important, vous m'indiquiez que les délais étaient raisonnables. Toutefois, le service a pris 2 semaines de retard dans la mise en œuvre. Que s'est-il passé depuis la dernière fois que nous avons abordé cette question? »

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES COMPETENCES CLES DU COACH

E. FAIRE PREUVE DE RECONNAISSANCE

L'impact positif de la reconnaissance dans le milieu professionnel :

- Engendre un feedback positif pour reconnaître et récompenser une bonne performance et encourage les bonnes performances continues dans le futur.
- Renforce le bon travail et façonne les comportements futurs.
- Est une grande source de motivation.
- Crée la confiance.
- Génère l'estime de soi.
- Rend les gens plus réceptifs au feedback pour améliorer leurs performances.

Lorsque le collaborateur...

- Fait quelque chose que vous aimeriez qu'il/elle refasse.
- Accomplit quelque chose qui était difficile pour lui/elle.
- Atteint ou dépasse ses objectifs.
- Complète un objectif de développement.
- Démontre l'une de ses compétences efficacement.
- Fait preuve d'initiative en venant avec de nouvelles idées.
- Résout des problèmes.
- Va au-delà de vos attentes.
- Pose des actes pour encourager les plans ou objectifs de travail/d'organisation de l'unité/de l'équipe.
- Prend un risque mesuré.
- Fait des progrès dans l'apprentissage ou la démonstration de nouvelles compétences ou connaissances.
- Pose un jalon dans la poursuite d'un plan ou d'un objectif à long terme complexe.
- Améliore sa performance.

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES COMPETENCES CLES DU COACH

Conseils importants

- Soyez précis quant à ce que la personne a fait efficacement, quand et pourquoi cela était efficace (l'impact positif — sur ses résultats, sur le résultat des autres, sur les clients, sur les autres personnes, sur le département ou l'organisation).
- La reconnaissance doit être :
 - Sincère; méritée; opportune; spécifique
- Rappelez-vous de « surprendre les gens en train de faire quelque chose de bien. »
- Envisagez différentes formes de reconnaissance :
 - L'éloge verbal en face à face ou sur un répondeur
 - L'éloge verbal devant les autres (par exemple, pendant une réunion)
 - L'éloge écrit à la personne concernée et aux personnes concernées par sa performance

Les étapes de la reconnaissance

Décrivez la situation (quoi et quand)

Faites une phrase générale où la performance est clairement reconnue.

Exemple : « Vous avez fait une très bonne présentation au Directeur vendredi. »

Comportement (spécifique)

Décrivez spécifiquement ce qu'il/elle a fait ou dit (comportement spécifique) qui a contribué aux résultats positifs.

Exemple : « Vous étiez très bien préparé et très convaincant concernant ce qu'il avait à y gagner. En plus, vous avez anticipé, répondu et surmonté ses objections lorsque vous avez dit... »

L'impact (pourquoi est-ce important)

- Décrivez l'impact spécifique positif de sa performance. Énoncez comment la performance de la personne a eu un impact positif sur lui/elle ou la performance de l'équipe.
- *Exemple :* « Grâce à votre présentation efficace, nous avons été en mesure de convaincre le Directeur à s'engager et à accepter votre plan d'action ce qui résultera en ... »

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES COMPETENCES CLES DU COACH

F. REPERER ET NOMMER DES TYPES DE COMPORTEMENT SPECIFIQUES DU COACHE EN SEANCE ET LEUR IMPACT

Comportement vs personnalité et attitude

Pour être efficaces, les managers doivent communiquer clairement. Lorsque l'on parle de performance, communiquer clairement signifie être précis par rapport à ce que quelqu'un dit ou fait. L'accent est mis ici sur le comportement et les actions de la personne plutôt que sur son attitude ou sa personnalité, ce qui est susceptible de provoquer une réaction défensive.

Par exemple, plutôt que de dire...

« Votre manque d'engagement a causé l'échec du projet entier. »

.. il est plus efficace de dire :

« Jacques, vous aviez accepté de compléter le rapport pour vendredi. Comme vous n'avez pas respecté cette échéance, l'équipe n'a pu compléter l'analyse et respecter l'échéance validée par le Directeur. L'équipe a perdu en crédibilité et notre Directeur n'a pas réussi à terminer son projet dans les temps. »

Dans le premier cas, Jacques ne sait pas spécifiquement ce que veut dire « manque d'engagement » (par exemple, ce qu'il a fait qui n'était pas efficace), donc il ne peut pas améliorer sa performance. De plus, il y a un risque que cela déclenche une réaction émotionnelle (de la colère ou du ressentiment) qui pourrait affecter négativement la performance de Jacques.

Par conséquent, afin de communiquer clairement et efficacement, concentrez-vous sur un comportement spécifique — sur ce que le collaborateur fait ou dit.

Intention vs impact

L'impact fait référence à la manière dont un comportement spécifique affecte les autres ou l'environnement. Par exemple, une documentation pauvre peut affecter ceux qui dépendent de cette documentation en ce qui concerne la précision dans le futur. Se concentrer sur l'impact de comportements spécifiques aide le collaborateur à évaluer l'importance qu'il se doit d'accorder à ces comportements.

Faire un feedback qui se concentre sur des comportements spécifiques et leur impact plutôt que sur la personnalité ou l'attitude, permet d'entretenir l'estime de soi. Cette attitude engendre une correction du comportement grâce à une critique constructive.

LES COMPETENCES CLES DU COACH

- Situation :** Dans quelles circonstances avez-vous observé le comportement de cette personne ?
- Comportement :** Qu'était-il/elle en train de faire ?
Quelles sont les caractéristiques, les actions, les comportements verbaux et non verbaux que vous désirez renforcer ou qui doivent être changés ou améliorés ?
- Impact :** Quels étaient l'impact ou les conséquences de ce comportement sur vous, sur les autres, sur les résultats, sur les objectifs de l'unité, sur le projet, etc.?

L'approche manager coach : les fondamentaux

LES COMPETENCES CLES DU COACH

RESUME DES ELEMENTS CLES

- Attelez-vous à améliorer la performance future du collaborateur sans le blâmer pour les problèmes antérieurs.
- Faites preuve de soutien en montrant votre confiance en les capacités de votre collaborateur.
- Utilisez des questions ouvertes pour vous rendre compte de la perception que le collaborateur a du déroulement des choses.
- Concentrez-vous sur des comportements spécifiques et leurs impacts et non sur la personnalité ou l'attitude.
- Donnez un feedback équilibré.
- Demandez au collaborateur ses idées pour améliorer les résultats de performances avant de donner les vôtres.
- Écoutez de manière empathique.
- Faites attention à ne pas donner de leçons. Le coaching nécessite une communication dans les deux sens. Gardez à l'esprit la règle du temps de parole: le collaborateur parle approximativement deux tiers du temps et le manager un tiers.
- Faites attention aux phrases : « Vous...toujours » « Vous...jamais » « Vous devriez... » « Vous avez fait du bon travail, mais... »

LES DOCUMENTS ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE – LIVRES RECOMMANDÉS

Titre : **Awakening the giant within**

Auteur : Robbins, Anthony

Editeur : Free Press; First Fireside Edition (November 1, 1992)

Code langue: Anglais / ISBN-13: 978-0671791544

Titre : **Coaching for Performance**

Auteur : Whitmore, John

Editeur: Nicholas Brealey Publishing; 3 edition (April 9, 2002)

Code langue: Anglais / ISBN-13: 978-1857883039

Titre : **The seven habits of highly effective people**

Auteur : Covey, Steven

Editeur : Free Press; 1st edition (September 15, 1990)

Code langue: Anglais / ISBN-13: 978-0671708634

Titre : Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence

Auteur : Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Annie McKee

Editeur : Harvard Business Press (January 1, 2004)

Code langue: Anglais / ISBN-13: 978-1591391845

Autres Ouvrages pour Aller Plus Loin

Améliorer les performances de son équipe Bacal, Robert.

Coachez votre équipe : techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe Longin, Pierre.

Coaching for the future : how smart companies use coaching and mentoring Caplan, Janice

Coaching in the workplace : A pocket guide of strategies and tools for powerful change Hallbom, Tim

Coaching made easy : step-by-step techniques that get results
Leibling, Mike.

Coaching mode d'emploi : Pour mieux atteindre vos objectifs Emmenecker, André-Paul

Everyone needs a mentor: fostering talent at work David Clutterbuck

Leadership coaching : from personal insight to organisational performance Lee, Graham

Performance coaching : the handbook for managers, HR professionals and coaches McLeod, Angus.

The Tao of coaching : boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you Landsberg, Max.