

Approfondir l'approche manager coach

Manuel participant

CONTENU DU MANUEL PARTICIPANT

N° Page	Document
2	Contenu du manuel participant
3	Objectifs d'apprentissage et synthèse du programme
4	Mes objectifs personnels pour cette journée
5	L'approche du Manager-Coach : un rappel des caractéristiques clés, bénéfiques et risques éventuels
6	Mon expérience en tant que Manager-Coach : l'exercice de groupe « Expliquer, Partager et Apprendre »
7	La structure de l'entretien de coaching : un rappel du modèle GROW
8 – 13	Mon style de leadership : questionnaire et explications
14 – 17	Les quatre niveaux d'autonomie individuelle et le style de leadership le plus adapté à chaque niveau
18	La cartographie des niveaux d'autonomie des membres de mon équipe par rapport à un projet/une activité dont ils ont la responsabilité
19 – 21	La mise en pratique de l'approche manager-coach <ul style="list-style-type: none"> • Identifier la situation, l'objectif et la première question à poser • Analyser le déroulement et les résultats à la fin de la conversation • Les questions à se poser en tant qu'observateur
22	Mon opportunité de coaching dans mon contexte actuel
23	Plan d'action
DOCUMENTS ANNEXES	
24	Applications du Coaching : Coaching et Changement
25	Applications du Coaching : Coaching Stratégique
26	Applications du Coaching : Coaching et Formation
27	Applications du Coaching : Coaching et Soutien/Contrôle
28	Applications du Coaching : Coaching et Leadership
29	Les Compétences clés du Manager-Coach : synthèse
30	Bibliographies et livres recommandés

APPROFONDIR L'APPROCHE MANAGER COACH

Objectifs d'apprentissage

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

- Approfondir leur compréhension de l'approche du coaching et comment l'intégrer dans leur leadership : quelles compétences techniques et comportementales ?
- Identifier leur propre style de leadership et le lien avec l'approche du manager-coach
- Identifier les leviers pour accroître le niveau d'autonomie des membres de leur équipe
- Explorer d'autres opportunités pour développer davantage l'approche du manager-coach dans leur contexte

Synthèse du Programme

Le matin

- Partager mon expérience en tant que manager-coach : réussites et difficultés
- Revisiter les basiques du coaching : caractéristiques clés, bénéfiques et risques éventuels, la structure de l'entretien (les étapes du modèle GROW)
- Identifier mon style de leadership : atouts et zones de vigilance dans la mise en place de l'approche manager-coach
- Appréhender les différents niveaux d'autonomie et comment développer l'autonomie de son équipe

L'après-midi

- La mise en pratique d'un entretien faisant appel à l'approche du manager-coach
- 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:

L'APPROCHE DU MANAGER-COACH : UN RAPPEL DES CARACTERISTIQUES CLES, BENEFICES ET RISQUES EVENTUELLES

En quoi consiste le coaching?

Quels sont les caractéristiques clés du coaching?

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

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

MON EXPERIENCE EN TANT QUE MANAGER-COACH
L'EXERCICE DE GROUPE : EXPLIQUER, PARTAGER ET APPRENDRE

M'appuyant sur mon expérience antérieure en tant que manager-coach :

- Quels sont les éléments avec lesquels je suis à l'aise, notamment :
 - Lors de l'utilisation de la **structure** de l'entretien GROW

 - Les **techniques** que j'utilise à bon escient lors de la conversation ?

Une expérience réussie en tant que manager-coach que je souhaite partager avec le groupe :

- Quelles sont les difficultés que je rencontre parfois, notamment :
 - Lors de l'utilisation de la **structure** de l'entretien GROW

 - Avec les **techniques** que j'utilise lors de la conversation ?

Une difficulté en tant que manager-coach que je souhaite partager avec le groupe :

LA STRUCTURE DE L'ENTRETIEN DE COACHING (Un rappel du modèle GROW)

L'Étape 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 ?

MON STYLE DE LEADERSHIP: LE QUESTIONNAIRE

Les affirmations suivantes vont vous aider à évaluer votre style de leadership. Quand vous lisez chaque affirmation, essayez de penser à une situation professionnelle typique, et à la façon dont vous réagissez habituellement.

Veillez utiliser le barème suivant :

1. Rarement
2. Un peu
3. De temps en temps
4. Beaucoup
5. En permanence

Essayez de répondre rapidement, sans trop réfléchir.

Affirmation	1	2	3	4	5
1. Je vérifie régulièrement le travail de mon équipe pour évaluer ses progrès et apprentissages					
2. J'organise régulièrement des réunions pour montrer mon soutien à ma mission et à la politique de ma Direction					
3. J'organise mon équipe en groupes de travail : chaque groupe de travail est dédié à un sujet spécifique					
4. Je donne des objectifs clairs à mon équipe et lui laisse décider seule quant à la manière de les atteindre					
5. Je m'assure que mon équipe connaît et comprend toutes les procédures					
6. J'encourage et soutiens les réussites de mon équipe					
7. Avant d'agir, je discute avec mon équipe des changements de politique ou d'organisation					
8. Je discute des missions stratégiques avec mon équipe					
9. Je détaille les tâches nécessaires à accomplir pour effectuer un travail					
10. Je rencontre régulièrement les membres de mon équipe pour connaître leurs besoins					
11. J'évite de porter des jugements ou d'évaluer prématurément des idées ou suggestions					
12. Je demande aux membres de mon équipe d'anticiper et de développer des plans à long terme dans leur domaine d'expertise					
13. J'établis des critères de performance pour chaque aspect du travail de mon équipe					
14. J'explique à mon équipe les avantages liés à l'atteinte de ses objectifs					
15. Je fais en sorte que le porte-parole de mon équipe change régulièrement					
16. J'explique l'importance d'un travail bien fait, mais laisse mon équipe établir les critères de contrôle					
17. Je demande à mon équipe de venir me faire un rapport dès qu'un objectif est atteint					
18. J'organise régulièrement des réunions pour connaître l'avancement de mon équipe sur son travail					
19. Je fournis à mon équipe le temps et les ressources nécessaires pour développer ses propres objectifs de développement					
20. J'attends de mon équipe qu'elle établisse ses propres objectifs, et qu'elle me les fournisse dans un format abouti					
21. J'essaie de diviser le travail en petits groupes, plus faciles à contrôler					
22. Je me concentre sur les opportunités et non les problèmes					
23. J'évite d'évaluer les problèmes et inquiétudes tels quels					
24. Je m'assure que les données sont justes et à jour, et qu'elles parviennent directement à mon équipe					

STYLE DE LEADERSHIP : GRILLE DE RESULTATS

Pour comprendre les résultats du questionnaire, vous devez grouper vos réponses dans les quatre catégories de la grille suivante.

Etape Une

Regardez la grille ci-dessous. Elle est divisée en quatre cadres. Chaque cadre liste des numéros d'affirmations du questionnaire.

Etape Deux

Pour chaque numéro d'affirmation, reportez le numéro que vous avez coché.

Par exemple, si vous avez coché 4 pour l'affirmation 11, vous indiquez 4 dans le cadre en haut à gauche (à côté du numéro de l'affirmation).

Etape Trois

Pour calculer votre score, additionnez dans chaque cadre les numéros que vous avez cochés.

Numéro de l'affirmation	Numéro de l'affirmation
3	2
7	6
11	10
15	14
19	18
23	22
Numéro de l'affirmation	Numéro de l'affirmation
4	1
8	5
12	9
16	13
20	17
24	21

Etape Quatre

Notez vos scores pour chaque case de l'étape trois, et reportez-les dans les cases ci-dessous.

Faciliter Total =	Coacher Total =
Déléguer Total =	Diriger Total =

Vous pouvez également indiquer vos scores dans le tableau suivant.

Score				
30				
25				
20				
15				
10				
5				
0				
	Diriger	Coacher	Faciliter	Déléguer

DESCRIPTION DES STYLES DE LEADERSHIP

Diriger

- Je vérifie régulièrement le travail de mon équipe pour évaluer ses progrès et apprentissages
- Je m'assure que mon équipe connaît et comprend toutes les procédures
- Je détaille les tâches nécessaires à accomplir pour effectuer un travail
- J'établis des critères de performance pour chaque aspect du travail de mon équipe
- Je demande à mon équipe de venir me faire un rapport dès qu'un objectif est atteint
- J'essaie de diviser le travail en petits groupes, plus faciles à contrôler

Coacher

- J'organise régulièrement des réunions pour montrer mon soutien à ma mission et à la politique de mon Directeurat
- J'encourage et soutiens les réussites de mon équipe
- Je rencontre régulièrement les membres de mon équipe pour connaître leurs besoins
- J'explique à mon équipe les avantages liés à l'accomplissement de ses objectifs
- J'organise régulièrement des réunions pour connaître l'avancement de mon équipe sur son travail
- Je me concentre sur les opportunités et non les problèmes

Faciliter

- J'organise mon équipe en groupes de travail : chaque groupe de travail est dédié à un sujet spécifique
- Avant d'agir, je discute avec mon équipe des changements de politique ou d'organisation
- J'évite de porter des jugements ou d'évaluer prématurément des idées ou suggestions
- Je fournis à mon équipe le temps et les ressources nécessaires pour développer ses propres objectifs de développement
- J'évite d'évaluer les problèmes et inquiétudes tels quels
- Je fais en sorte que le porte-parole de mon équipe change régulièrement

Déléguer

- Je donne des objectifs clairs à mon équipe et lui laisse décider seule de la manière de les atteindre
- Je discute des missions stratégiques avec mon équipe
- Je demande aux membres de mon équipe d'anticiper et de développer des plans à long terme dans leur domaine d'expertise
- J'explique l'importance d'un travail bien fait, mais laisse mon équipe établir les critères de contrôle
- J'attends de mon équipe qu'elle établisse ses propres objectifs, et qu'elle me les fournisse dans un format fini
- Je m'assure que les données sont justes et à jour, et qu'elles parviennent directement à mon équipe

STYLE 1: DIRE/DIRIGER

Le collaborateur a un niveau d'autonomie très faible: niveau de compétence et d'engagement peu élevés. Peu manquer de confiance ou n'est pas motivé par l'activité.

Leader: Focalisé sur la tâche, pas sur la relation

Si le collaborateur ne sait pas mener à bien ses activités ou a peur d'essayer, le manager peut adopter une approche directive. Il peut leur dire comment faire, sans se préoccuper outre mesure de la qualité de leur relation. Le manager peut également fournir une méthode de travail permettant au collaborateur d'exécuter son travail et de le piloter dans la durée.

Le manager peut essayer de découvrir pourquoi son collaborateur n'est pas motivé et s'il a atteint les limites de sa capacité à appréhender l'activité. Parfois ces deux facteurs sont liés: si une personne considère qu'elle n'est pas capable de mener à bien une activité, elle peut être dans le déni. Cette situation peut entraîner un manque de confiance.

Le Manager qui se concentre davantage sur leur relation peut amener son collaborateur à se poser des questions : que faut-il faire ? Qu'est qui est facultatif/obligatoire ? Pour cette raison le manager doit maintenir un cap clair et sans ambiguïté pour s'assurer une clarté totale de la situation.

STYLE 2 : VENDRE/COACHING

Le collaborateur a un niveau d'autonomie relativement faible: il a un niveau de compétence relativement peu élevé mais est motivé et à la volonté de réussir.

Leader: Focalisé sur la tâche et sur la relation

Si le collaborateur sait mener à bien ses activités dans une certaine mesure et a peut-être un excès de confiance quant à sa capacité à les mener à bien, il n'est pas souhaitable de lui dire quoi faire. Cette approche peut le démotiver ou induire sa résistance. Le manager doit, dans ce cas, "vendre" à son collaborateur une autre manière de travailler ou de procéder.

Pour ce faire, il devra écouter et conseiller son collaborateur. Il pourra adopter l'approche du manager-coach pour aider son collaborateur à développer les compétences nécessaires.

Style 3 : FACILITER/ENCOURAGER/COACHING

Le collaborateur a un niveau d'autonomie fluctuant. Il a un niveau de compétence élevé mais un niveau d'engagement fluctuant et peut manquer de confiance en lui ou la volonté d'aboutir.

Leader: Focalisé sur la relation, pas sur la tâche

Si le collaborateur a la capacité à mener à bien son activité mais qu'il refuse de le faire ou montre un niveau d'engagement insuffisant, le manager n'a pas besoin de lui dire quoi faire. Dans ce cas, il doit découvrir pourquoi son collaborateur refuse de le faire puis l'encourager à collaborer.

Dans ce cas précis, le collaborateur n'a aucune raison de se montrer réticent sur sa capacité: il s'agit plutôt de son niveau de motivation. Si le manager parvient à découvrir les raisons de sa démotivation, il peut alors les adresser. Le manager doit écouter, encourager et le valoriser quand il montre le niveau d'engagement nécessaire.

Style 4: DELEGUER/OBSERVER

Le collaborateur à un niveau d'autonomie élevé. Il est compétent, s'engage et est motivé. Il a la volonté d'aboutir.

Leader: Focalisé ni sur la tâche, ni sur la relation.

Si le collaborateur sait faire son travail et est motivé, le manager peut lui faire confiance pour mener à bien ses activités. Bien entendu, il devra continuer à le surveiller de loin pour s'assurer que tout se déroule normalement.

Le collaborateur qui se trouve à ce niveau d'autonomie a moins besoin d'encouragements ou de beaucoup de reconnaissance même si, comme chaque collaborateur, il accueillera les remerciements et l'appréciation de son manager à sa juste valeur.

L'approche du manager-coach peut s'avérer utile pour gérer les situations décrites qui font appel aux styles 2, 3 et 4.

LES QUATRE NIVEAUX D'AUTONOMIE ET LE STYLE DE LEADERSHIP LE PLUS ADAPTE A CHAQUE NIVEAU

Le collaborateur en niveau d'autonomie très faible : niveaux d'engagement et de compétence peu élevés
Quelques caractéristiques de comportement

- Il sait réaliser des actes élémentaires de l'activité mais ne comprend pas toujours les relations entre les différents aspects du travail
- Il sait appliquer strictement des instructions ou des consignes mais se trompe sur une tâche un peu différente de celles dont il a l'habitude
- Il n'identifie pas le niveau de difficulté qu'il rencontre. Il s'arrête facilement, n'informe pas forcément ou continue comme si le problème n'existait pas
- Il est nécessaire qu'on lui dise ce qui est à faire et comment il doit le faire
- Il fait ce qu'on lui dit mais avec un certain manque de confiance ou sans manifester un grand intérêt
- Il ne comprend pas toujours le pourquoi de ce qu'il fait. Il considère que cette compréhension ne fait pas partie de son travail ou que cela est trop complexe pour lui

Ses facteurs possibles de motivation

- Travailler dans un cadre agréable et un environnement structuré, stable et prévisible
- Ne pas avoir de stress ou de fatigue excessive
- Garder de l'énergie pour la vie hors du temps de travail
- Travailler dans un contexte dans lequel les règles du jeu sont claires et bien définies

Ce qui peut le faire progresser

- Définir clairement ses objectifs et ses priorités, ne pas changer trop souvent sous tâches
- L'aider à s'organiser et l'informer des moindres changements
- Limiter l'arbitraire au strict nécessaire et l'encourager systématiquement à alerter en cas de difficultés
- Etre attentif aux symptômes de stress
- Rendre le cadre de vie « supportable » : bruits, locaux, ergonomie du poste de travail
- Ne pas le déranger de façon impromptue excessive mais aussi quelquefois savoir être ferme

Style de management adaptatif

Diriger: lui donner la solution

Le collaborateur en niveau d'autonomie faible: niveau de compétence peu élevé, très motivé et à la volonté d'aboutir

Quelques caractéristiques de comportement

- Il sait faire l'ensemble de l'activité mais avec l'aide de quelqu'un pour certaines actions complexes
- Il apprend vite en comprenant les liaisons. Il pose des questions, il s'intéresse au "comment" et au "pourquoi" (les enjeux)
- Il est capable de prendre des initiatives mais il lui arrive de faire des erreurs dues à son manque d'expérience ou de savoir-faire
- Il fait preuve de bonne volonté mais quelquefois hésite à prendre des responsabilités car il ne s'en sent pas capable
- Il a besoin d'aide, de stimulants et d'encouragements, de reconnaissance du travail bien fait. Il attend beaucoup de son manager et des autres membres de son entourage
- Il sait mobiliser ses connaissances ou ses expériences antérieures quand la situation diffère un peu de ce qu'il rencontre habituellement

Ses facteurs possibles de motivation

- Avoir une idée claire des missions, des objectifs et des valeurs de l'organisation et du service auquel il appartient
- Faire partie d'une unité, d'une équipe de travail dans lesquelles les relations sont nombreuses et chaleureuses
- Pouvoir échanger avec des personnes ayant une réelle expérience. Appartenir à un groupe reconnu à l'extérieur, être fier de son appartenance
- Avoir le sentiment de progresser et de pouvoir apprendre des choses nouvelles

Ce qui peut le faire progresser

- Expliquer les projets, les valeurs, la place de l'équipe dans l'ensemble
- S'assurer qu'il a bien trouvé sa place, qu'il est apprécié et intégré au groupe
- Lui fournir des occasions de contact avec l'extérieur pour compléter ses compétences et sa connaissance de l'environnement
- Valoriser ses initiatives et ses réussites
- S'assurer qu'il sait bien ce que l'on attend de lui

Style de management adaptatif

Faciliter/persuader

Le collaborateur en niveau d'autonomie modérée : il est compétent mais ne s'engage pas toujours et manque parfois de motivation

Quelques caractéristiques de comportement

- Il domine les techniques liées à l'activité, il est capable d'analyser et de synthétiser
- Il a une approche plutôt technique de son activité et ne se rend pas toujours compte des conséquences de ses actions pour son environnement
- Il aime le travail bien fait ; il est méticuleux ou a une certaine tendance au perfectionnisme
- Il n'informe pas ou peu les autres de ce qu'il fait, il n'aime pas beaucoup communiquer ou souhaite travailler seul, être indépendant
- Il est actif, entreprenant, curieux, il a ses idées sur la manière de faire
- Il est capable de s'investir complètement dans quelque chose de complexe techniquement, et de se démotiver complètement devant une difficulté due à l'environnement ou à une autre personne

Ses facteurs possibles de motivation

- Etre reconnu de façon strictement individuelle pour ce qu'il fait et surtout pour ses résultats
- Pouvoir réussir des exploits, des défis, des « actions commando »
- Etre considéré comme le meilleur sur le plan technique
- Travailler seul, avoir des domaines réels d'indépendance
- Se perfectionner dans son travail technique

Ce qui peut le faire progresser

- Proposer des challenges adaptés et récompenser ses réussites
- L'informer le plus rapidement possible des résultats
- Solliciter, écouter et tenir compte de ses avis
- Lui offrir des occasions de développement personnel
- Valoriser son savoir-faire et le faire savoir
- Favoriser ses réussites individuelles à l'intérieur du collectif

Style de management adaptatif

Vendre/coaching

Le collaborateur en niveau d'autonomie forte: niveau de compétence et d'engagement élevés

Quelques caractéristiques de comportement

- Il maîtrise parfaitement son activité même dans un environnement instable
- Il situe son activité dans un contexte d'ensemble, sait prendre du recul, analyser ses actions, de façon critique et constructive
- Il est capable d'innover et de faire progresser l'activité dans ses différentes composantes
- Il est capable de prendre en charge la formation d'un débutant
- Il possède dans son travail une solide motivation qu'il sait communiquer aux autres
- Il aime parler de son activité, il est ouvert, disponible

Ses facteurs possibles de motivation

- Etre associé à des décisions qui engagent l'organisation
- Avoir du pouvoir, exercer des responsabilités effectives sur un projet ou sur d'autres personnes
- Démultiplier ses connaissances auprès des autres
- Progresser en permanence vers des objectifs à long terme
- Développer des idées nouvelles, et les mettre en place

Ce qui peut le faire progresser

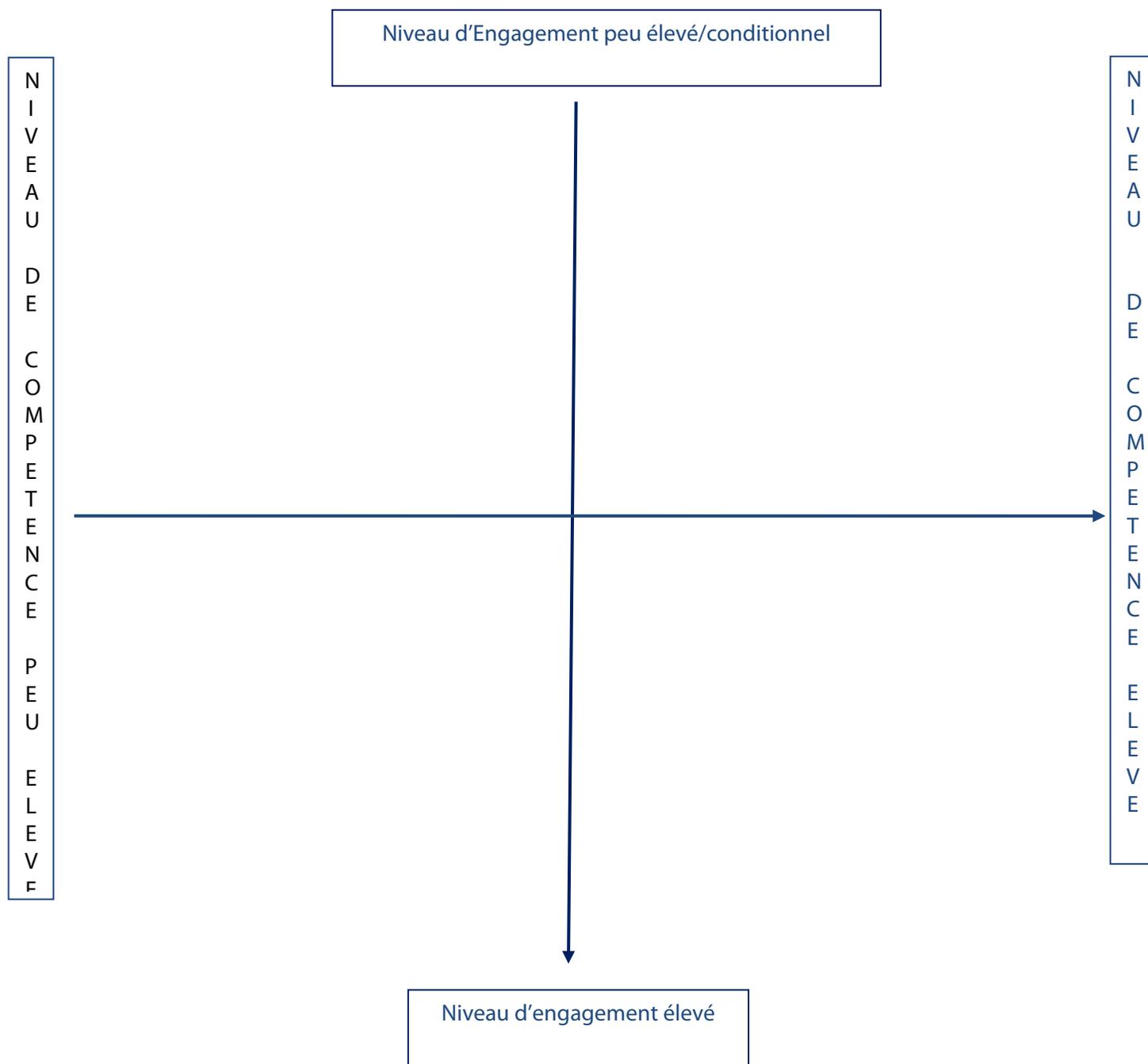
- Le faire participer ou mener des projets déterminants pour l'entreprise
- Réfléchir à des évolutions importantes dans son activité ou dans son secteur
- Assurer certaines activités de représentation à l'extérieur de l'organisation
- Mener des actions de tutorat ou d'accompagnement de nouveaux collaborateurs
- Formaliser des pratiques, des procédures, pour pérenniser les savoirs et les savoir-faire

Style de management adaptatif

Déléguer/coaching

LA CARTOGRAPHIE DES NIVEAUX D'AUTONOMIE DES MEMBRES DE MON EQUIPE PAR RAPPORT A UN PROJET/UNE ACTIVITE DONT ILS ONT LA RESPONSABILITE

Consigne: positionner les membres de votre équipe – ou quelques-uns – à l'intérieur de ce tableau par rapport à un projet ou une activité spécifique



LA MISE EN PRATIQUE DE L'APPROCHE MANAGER-COACH

LES QUESTIONS A SE POSER EN TANT QU'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) REALITE OPTIONS WILL (volonté d'agir + résumé)</p>	
<p>Les compétences clés</p> <p>Le questionnement : 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>	

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.

PLAN D'ACTION

Enumérez ci-dessous les points clefs que vous retenez 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) qui vous permettront d'intégrer davantage l'approche du manager-coach dans l'exercice de votre fonction au quotidien.

Quoi ?	Quand ?	Avec qui ?

LES DOCUMENTS ANNEXES

APPLICATIONS DU COACHING

Coaching et changement

De nos jours, la plupart des organisations changent à une vitesse sans précédent, exerçant une pression considérable sur le personnel et l'incitant à acquérir de nouvelles compétences et à apprendre de nouvelles techniques de gestion.

Or, apprendre quelque chose de nouveau sans encadrement adéquat rend la démarche encore plus difficile, au risque de réduire la motivation de chacun et la performance globale.

1. Le changement entraîne la nouveauté.
2. La nouveauté requiert un apprentissage.
3. L'apprentissage offre l'opportunité de coacher les collaborateurs.

Le coaching peut dévoiler le potentiel de vos collaborateurs et améliorer leur aptitude à gérer le changement.

Le coaching fournit le soutien dont les gens ont besoin lorsqu'ils sont confrontés à des nouveautés.

APPLICATIONS DU COACHING

Coaching stratégique

Le coaching en tant qu'activité de soutien dans le cadre de changements importants au sein d'une organisation est souvent appelé coaching stratégique.

Même lorsqu'il est plus tactique, les managers doivent se poser quelques questions d'ordre stratégique :

1. Quels changements interviennent dans votre secteur de votre institution ?
2. Qui est chargé d'assurer la réussite de ces changements ?
3. Vos collaborateurs ont-ils les capacités nécessaires et appropriées pour les gérer?
4. De quel genre d'encadrement vos collaborateurs ont-ils besoin ?
5. Quelles sont les opportunités d'utiliser le coaching ?
6. Qui pourrait devenir coach (vous, l'un de vos collaborateurs,...)?
7. De quel genre d'encadrement auraient-ils besoin ?
8. Quels sont les obstacles qui pourraient entraver une démarche de coaching ?
9. Comment pourriez-vous surmonter ces obstacles ?
10. Quelle serait la première étape ?

APPLICATIONS DU COACHING

Coaching et formation

Les formations ont toujours été considérées comme le meilleur moyen d'améliorer les performances professionnelles des personnes.

Le recours à des formations appropriées, bien conçues et bien présentées reste un élément profitable.

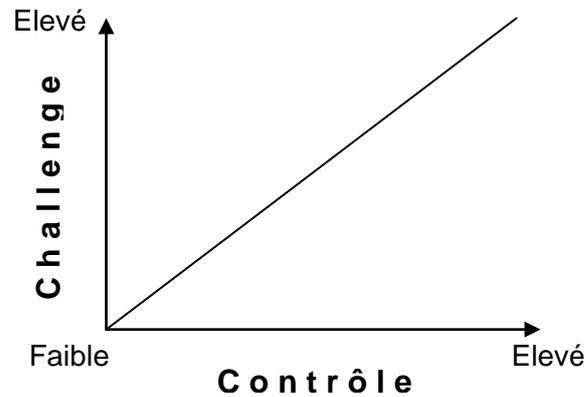
Pourtant, dans de nombreux cas, le coaching est à même d'augmenter spectaculairement le rendement de l'investissement en formation traditionnelle.

Le coaching contribue à assurer :

1. La pertinence.
2. Le transfert de connaissances (mise en pratique).
3. Le suivi.
4. L'évaluation.

APPLICATIONS DU COACHING

Coaching et soutien/contrôle



Un aspect fondamental du coaching est qu'il offre un dialogue bidirectionnel et positif entre le manager et le collaborateur. Il établit une relation honnête et ouverte, basée sur l'amélioration de la performance.

Qui est chargé d'assurer la réussite de ces changements ?

- Le soutien offert par le manager ne doit être ni passif, ni superficiel.
- Le manager doit croire un maximum au potentiel du collaborateur.
- Le manager évite toute tendance à la dépendance de la part du collaborateur en s'assurant que ce dernier reste toujours en charge de ses activités.
- Le manager doit aussi permettre au collaborateur de réaliser l'opération seul - voler de ses propres ailes !

APPLICATIONS DU COACHING

Coaching et Leadership

Pour que chaque personne puisse optimiser ses contributions aux résultats, les managers doivent contrôler les progrès directs de leurs collaborateurs et leur donner un feedback régulier.

Le feedback génère le lien essentiel entre le quotidien des gens et le développement des objectifs qu'ils se sont fixés.

Les bons managers donnent un coaching et un feedback plus efficaces grâce à des coachings individuels fréquents.

Situations qui requièrent des compétences de coaching particulières :

- Coaching sur le terrain
- Évaluation des progrès

Il existe un spectre du leadership entre la direction et le coaching. Le choix dépend des circonstances et des individus.

La Direction.....	Le Coaching
<i>Définit l'autorité</i>	<i>Collabore</i>
<i>Dirige/ordonne</i>	<i>Développe</i>
<i>Retient l'information</i>	<i>Partage l'information</i>
<i>Encourage la dépendance</i>	<i>Encourage l'autogestion</i>
<i>Dicte</i>	<i>Résout les problèmes</i>
<i>Accorde moins d'autonomie</i>	<i>Accorde plus d'autonomie</i>

Le Coaching est bien différent de la direction.

Un coach ne donne pas toujours la 'bonne' réponse à un problème; en fait, la 'bonne' réponse n'est pas toujours connue.

Au contraire, un coach est plus comme une personne sur qui le collaborateur peut tester ses idées, ou comme un critique qui aide à soutenir ces idées (si nécessaire); ou encore, comme une source de faits et d'idées provenant d'une plus grande expérience et parfois comme avocat du diable pour tester la solidité de projets avant qu'ils ne soient proprement mis en œuvre.

Les managers les plus efficaces en termes de performance sont des coaches qui écoutent, demandent, facilitent, intègrent et soutiennent.

Un coach s'engage à aider un collaborateur à atteindre des objectifs de performance.

Le coach efficace reconnaît que le feedback par rapport aux performances est :

- une responsabilité commune/conjointe
- lié aux objectifs de l'entreprise/l'institution
- facilité par des questions ouvertes
- soutenu par un rassemblement continu de données

LES COMPETENCES CLES DU MANAGER-COACH

RESUME DES ELEMENTS CLES

En visant une attitude de coaching, le manager:

- Vise à améliorer la performance future du collaborateur sans le blâmer pour les problèmes antérieurs
- Fait preuve de soutien en montrant sa confiance en les capacités de son collaborateur
- Utilise des questions ouvertes pour se rendre compte de la perception que le collaborateur a du déroulement des choses
- Se concentre sur des comportements spécifiques et leurs impacts et non sur la personnalité ou l'attitude
- Donne un feedback équilibré
- Demande au collaborateur ses idées pour améliorer les résultats de performances avant de donner les siennes
- Écoute de manière empathique
- Fait attention à ne pas donner de leçons. Le coaching nécessite une communication dans les deux sens.
- Garde à l'esprit la règle du temps de parole: le collaborateur parle approximativement deux tiers du temps et le manager un tiers.
- Fait attention aux phrases : « Vous...toujours » « Vous...jamais » « Vous devriez... » « Vous avez fait du bon travail, mais... »

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.