

Gestionnaire et coach, l'incontournable fusion

Le terme *coach* fait généralement référence à un entraîneur sportif qui, par exemple, prend charge d'un athlète ou d'une équipe en vue de l'aider à améliorer sa performance. L'idée de *coach* et de *coaching* appliquée à l'entreprise est un emprunt au domaine de l'entraînement sportif¹. Elle rejoint le souci d'amélioration continue recherchée par les organisations.



Jean-Pierre Fortin, MCC, CRHA, CA
Président-directeur général

Dans l'entreprise, celui qui fait du *coaching de gestion* s'intéresse au développement du potentiel de ses collaborateurs pour susciter un engagement à participer activement aux affaires de l'entreprise, à contribuer concrètement à des objectifs et à améliorer constamment leur performance.

Faut-il devenir *coach* pour être un dirigeant, un cadre, un gestionnaire de première ligne au goût du jour? Pas forcément. Convenons que c'est un terme imagé qui peut faire sourire. Certains diront que c'est un événement dans la saison managériale en cours. Peut-être. Ce qui est devenu plus sérieux cependant, c'est que les recruteurs et les comités de sélection prennent de plus en plus en considération le fait qu'un candidat sache faire du *coaching de gestion* auprès de ses collaborateurs. Ils ont compris qu'un gestionnaire qui fait du *coaching de gestion* adopte progressivement l'attitude d'un *coach* intéressé à ce qui manque pour une meilleure performance ainsi que des attitudes et des comportements plus en harmonie avec l'organisation.

Le *coaching de gestion* se présente dans une double perspective :

- 1° Une approche de gestion des personnes.
- 2° Une technique de communication organisationnelle.

Une approche de la gestion des personnes

Il apparaît de plus en plus évident que la relation patron-employé autrefois fondée sur l'autorité et le contrôle s'est de plus en plus

transformée en une relation *leader-collaborateur(s)* fondée sur l'engagement et l'amélioration continue. Le tandem leader et collaborateurs constitue un puissant levier pour la performance organisationnelle et le mieux-être de tout le personnel. En développant des réflexes de *coach* parmi l'équipe dirigeante et l'ensemble du personnel d'encadrement, on pave la voie à un nouveau type d'organisation capable de « naviguer plus facilement dans une tempête ».

L'un des défis des équipes dirigeantes actuelles est de réaliser une transformation du mode de relation entre patrons et employés de telle sorte qu'il soit d'abord fondé sur le leadership, la collaboration



et la coopération en vue de faire émerger ce que nous pourrions désigner par partenariat. Le *coaching de gestion* s'est avéré un outil efficace pour développer ce nouveau mode de relation dans lequel le leadership² peut remplacer avantageusement l'autorité et le contrôle. Il suppose que l'on croit non seulement

à la capacité des individus de s'engager, mais aussi à leur désir de le faire et au désir de s'améliorer si on leur en donne la possibilité. Le *coaching de gestion* est un moyen concret pour rendre les collaborateurs capables d'agir.

Suite en page 4

¹ Whitmore, John, *Coaching*, Maxima, 1994.

² Dans la même veine que Vince Packard (*The Pyramid Climbers*), nous définissons le leadership comme l'art d'amener les autres à vouloir faire ce dont on est convaincu qu'il devrait être fait.

Superviseur Nouvelle Génération



Par Nathalie Sibénil, ACC, MBA
Directrice – Programmes de développement des talents en gestion

Voici le premier article d'une série de quatre qui s'inscrit dans le cadre de notre nouveau **Programme de Gestion Nouvelle Génération 25/45**.

Jérôme a 32 ans, il travaille comme agent au service à la clientèle chez Assurtout depuis maintenant 5 ans. Il est performant, courtois avec la clientèle, bon vendeur et démontre de bonnes aptitudes de leadership. Jérôme s'implique dans son travail et a été appelé à remplacer son chef d'équipe à quelques occasions lors des vacances de ce dernier. Les expériences ont été agréables pour Jérôme et lui ont donné le goût de devenir chef d'équipe à son tour. Ses supérieurs le pressentent aussi comme un excellent candidat pour la relève. Jérôme hésite pourtant à faire le saut... Gérer du personnel n'est pas son fort, en fait, c'est l'aspect qu'il craint le plus. Il s'imagine devoir faire face à toutes les plaintes des employés, devoir résoudre leurs problèmes, leur dire quoi faire... il craint aussi le rejet de ses pairs au moment où lui, le gars populaire du centre d'appels, deviendrait maintenant le *boss*.

Nombre de mes clients sont comme Jérôme et me mentionnent que la gestion des ressources humaines est l'aspect qu'ils redoutent le plus : le défi leur semble grand, la responsabilité énorme, les relations complexes. D'où vient cette impression, cette crainte? Très probablement de l'image que nous nous sommes forgée au cours des dernières décennies où la gestion rimait avec autorité et contrôle. Le boss dictait, dirigeait, encadrait, réprimandait, résolvait... Or, ce paradigme tend à changer et les gens ne veulent plus s'associer à cette image et ne veulent surtout plus se faire mener de la sorte. Il faut donc, à Jérôme, un soutien afin de bien se préparer à son rôle de superviseur et démystifier avec lui la relation qu'il devra entretenir avec ses collaborateurs.

Dans les environnements Nouvelle Génération qui abandonnent le modèle de l'autorité et du contrôle, les superviseurs jouent un rôle de leaders qui interviennent au besoin. Ils sont des facilitateurs ou des

coachs. Ils amènent leurs collaborateurs à contribuer de façon optimale à leur propre performance. En d'autres termes, ils exercent les tâches de supervision en privilégiant l'exercice d'un leadership personnel.

De quoi Jérôme a-t-il besoin pour réussir dans son rôle de superviseur? Il doit évidemment posséder des connaissances techniques en gestion. Il doit aussi bien connaître l'entreprise, les produits, les ressources humaines et l'environnement dans lequel Assurtout évolue, mais il a surtout besoin de développer des habiletés en :

- Gestion de la production (la planification des opérations, l'organisation du travail, la direction des collaborateurs et le contrôle des résultats)
- Relations humaines (savoir communiquer efficacement, savoir donner du

feedback critique, du feedback positif, savoir aider à résoudre un problème sans le résoudre à la place du collaborateur)

- Application de concepts (savoir analyser des situations, être capable de résoudre des problèmes d'une certaine complexité, savoir prendre des décisions sans forcément avoir toutes les informations)

Dans la série 1 de notre programme « Superviseur Nouvelle Génération », tous ces aspects sont abordés lors des 4 ateliers offerts :

- A. Planification et organisation en supervision
- B. Direction et contrôle en supervision
- C. Réussir l'évaluation de rendement
- D. Résoudre efficacement des problèmes

Découvrez le Programme Gestion Nouvelle Génération 25/45

Un programme amélioré et enrichi pour répondre aux besoins des gestionnaires se situant dans la tranche 25/45

**SUPERVISEUR
COMMUNICATEUR
GESTIONNAIRE
ÉQUIPE**

Prochaines sessions publiques à Montréal

Série 1 : Superviseur Nouvelle Génération
22 mars et 5 avril 2011

Série 2 : Communicateur Nouvelle Génération
29 mars, 12 avril et 26 avril 2011



Contact : Nathalie Sibénil - Directrice
Programmes de développement des talents en gestion
514 735-9333 ou sans frais 888 764-3623 – nsiberil@coaching.qc.ca

Engendrer la sérénité!

La sérénité au travail étant l'objectif que l'on cherche à atteindre, gardons en mémoire quelques principes élémentaires pour améliorer le climat, augmenter la motivation, donner un sens à la vie professionnelle et éveiller le potentiel latent. Voici un rappel du numéro précédent pour développer des compétences de leaders qui se distinguent par leur attitude inspirante :



Par Denise Papineau, D.E.S.S. c.-m.
dpapineau@coaching.qc.ca

- Prendre le temps de développer des relations humaines solides avec ses collaborateurs;
- Ouvrir la porte à ceux qui souhaitent s'engager davantage. Faire confiance;
- Reconnaître la participation de ceux et celles qui donnent le meilleur d'eux-mêmes et partagent leurs compétences. Donner confiance.

Après avoir tendu l'oreille et ouvert les yeux pour évaluer la situation actuelle, vous avez posé un diagnostic. Par la suite, vous avez élaboré des pistes de solutions dans une ambiance de respect, de participation et de communications ouvertes. Il vous reste deux étapes à franchir : passer à l'action et donner du feedback sur les réalisations.

Passer à l'action

En tant que chef d'équipe, votre rôle est celui d'un guide. Gardez vos joueurs en ligne avec la vision de l'organisation, sa mission, ses objectifs. Mais, laissez-leur le soin de manifester leur potentiel de résolution de problèmes et de mise en place de solutions. Vous avez également le devoir d'être un facilitateur et de fournir les ressources matérielles et humaines nécessaires à l'accomplissement de la mission.

Vos collaborateurs ont des compétences et des connaissances supérieures aux vôtres dans leur domaine respectif. Amenez-les à proposer une démarche *optimum* avec une grille de réalisation à leur image vous indiquant les étapes de réalisation, les échéances et les responsabilités de chacun. Manifestez votre confiance.

Malgré tout, une résistance au changement se manifeste? Bien sûr, tout le monde dans l'équipe n'a pas la même ouverture face aux nouveautés. Prendre le temps d'expliquer les raisons d'avoir choisi telle avenue plutôt qu'une autre est une marque de respect pour les réticents. Faites comprendre que les choix sont éclairés par les joueurs concernés, fondés sur leurs connaissances et leurs compétences.

Avec le temps, l'application de solutions innovantes permettra d'agrandir la zone de confort du groupe. Encouragez vos collaborateurs à sortir des sentiers battus, à enrichir l'expérimentation et à faire évoluer les solutions.

Donner du feedback

Au cours d'un projet, donner du feedback à l'équipe permet d'apprendre de ses erreurs et de ses bons coups, de corriger le tir et d'améliorer la démarche. Comment faire?

Manifester votre reconnaissance pour l'apport de chacun des collaborateurs et de leurs actions spécifiques dans le contexte de la mission en jeu;

Demandez leur évaluation personnelle de la démarche et des solutions adoptées. Partagez aussi vos impressions sur l'expérience;

Faites sentir que leur point de vue est essentiel pour choisir la bonne voie, l'appliquer et l'évaluer pendant tout le processus, et pour ajuster le tir, s'il y a lieu. Soyez sincère;

À la fin du projet, vérifiez si la solution, l'option choisie a vraiment résolu le problème ou répondu aux attentes. Évaluez le niveau d'atteinte des objectifs poursuivis par l'organisation et ceux visés par les membres de l'équipe.

Le feedback permet de faire le point sur les conséquences et les retombées des métamorphoses réalisées, de reconnaître la contribution de chacun et de leur communiquer. Un pas de plus vers la satisfaction des employés.

Pour garder le rythme et la cadence dans un climat de satisfaction, le leader doit faire preuve d'une grande ouverture d'esprit, savoir écouter, souvent en silence, sans juger mais avec jugement. Il doit recevoir le message avec intérêt et répéter l'opinion entendue pour s'assurer qu'il a bien saisi le problème. Parfois, il doit lire entre les lignes. En tant que guide, il se doit d'être neutre, éveillé et disponible pour soutenir l'équipe dans ses réalisations, face aux défis à relever et surtout de donner la direction à suivre.

Dans tous les cas, le leader de première classe soigne la qualité des relations humaines. Il contribue à l'accomplissement des individus et à donner un sens à la vie professionnelle. Pour engendrer la sérénité au travail, il se connecte à l'essentiel, s'en inspire et tend à devenir lui-même un modèle dans ses relations et un modèle d'inspiration.

Bibliographie : Gordon, Thomas. 2005. *Leaders efficaces. L'efficacité par la collaboration*. Québec : Éditions de l'homme.

Suite de la page 1 :

Gestionnaire et coach, l'incontournable fusion

Une technique de communication organisationnelle

Il nous est apparu essentiel de proposer le *coaching de gestion* non seulement comme une approche de gestion des personnes, mais également comme une technique³ de communication organisationnelle qui s'apprend au même titre que n'importe quelle autre technique. En réalisant nos entretiens de gestion sous la forme de *coachings*, on ouvre des possibilités nouvelles à nos collaborateurs de participer activement à l'amélioration de leur performance, et cela, tout en accentuant son propre leadership.

La discipline du *coaching* n'est pas évidente pour tout le monde. Elle est néanmoins accessible et commence par un entraînement approprié, suivi d'une pratique active qui débouche sur le développement de réflexes de *coach*. C'est ainsi qu'on a vu émerger une nouvelle catégorie de gestionnaires au fil des années : les gestionnaires-coachs.

³ Nous rappelons la définition du mot « technique » pour mieux souligner cette dimension du *coaching de gestion*. C'est un ensemble de procédés méthodiques employés pour obtenir un résultat déterminé. (Petit Robert)

Espace ZEN

« S'ils réglaient eux-mêmes
tous les problèmes,
les leaders joueraient
un spectacle solo et
ne fourniraient pas à leurs
collaborateurs l'occasion de
développer leur potentiel. »

Thomas Gordon

Accessible gratuitement, Coach Efficace est un bulletin périodique publié sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching.

© Les droits de reproduction sont réservés. ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : Février 2011 (BAC et BNQ).

Le genre masculin est utilisé sans discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

Éditeur : Coaching de gestion inc.

Gestion : Michèle Ferland (info@coaching.qc.ca)

Rédactrice : Denise Papineau (dpapineau@coaching.qc.ca)

Révision linguistique : Mélanie Rivest (mrvest@coaching.qc.ca)

COACHING



DE GESTION INC.

L'INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT
DU POTENTIEL HUMAIN

Téléphone : +1 514 735-9333 ou 888 764-3623

Télécopieur : +1 514 735-9333

Courriel : info@coaching.qc.ca

Site Internet : www.coaching.qc.ca