

Dans ce numéro

Développer le leadership par les camps d'entraînement 3

Agenda du Coach 4

Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel

Bienvenue aux nouveaux inscrits

Auclair, Marcel – Granby

Bélanger, Yvon - Montréal

Darche, Sylvain - Longueuil

Ferland, Michèle – Ste-Julie

Gemme, Marcel – Otterburn Park

Godin, Ernest - Montréal

Leduc, François - Montréal

Harvey, Hans - Montréal

McPhail, Nadine - Gatineau

Peniguel, Annie-Claude – Ste-Julie

Tremblay, Louise – La Baie

Parole de coach

**La peur de ne pas avoir
suffisamment,
vous empêche de voir que
vous avez suffisamment**

Ralph Marston

Le coaching tel que vécu par un gestionnaire

Francine Gauthier, directrice régionale, Est du Québec à la Fiducie Desjardins, a bien voulu se prêter à une entrevue sur sa pratique du coaching. Gestionnaire depuis plus de six ans, elle a relevé le défi du changement culturel en faisant passer le mode de gestion du modèle traditionnel à la Gestion Nouvelle Génération.

*Par Jean-Pierre Fortin,
coach*

CG : Quelle est votre conception du coaching?

FG : C'est d'abord et avant tout un mode de communication avec mes collaborateurs. C'est une meilleure façon de faire comprendre, de faire voir ce qui manque, de faire prendre conscience d'une difficulté, de travailler sur les bonnes affaires et de faire sortir le meilleur des compétences de mes collaborateurs. Ce que je trouve le plus merveilleux maintenant, c'est quand un collaborateur me dit « Francine, j'aimerais que tu m'aides à travailler sur telle difficulté ».

CG : Dans quelle mesure, la crainte du « boss » a-t-elle disparue?

FG : Dans les faits, il y a maintenant une détente. Elle n'est pas encore généralisée, mais il y a une transformation qui s'est réalisée. Par exemple, une employée m'a dit récemment: « C'est la première fois que je suis évaluée comme cela. Cela me permet de voir vraiment mes forces et mes faiblesses et d'avoir ta perception sur ce que je fais. C'est plaisant d'avoir du feedback en mode coaching. Je me sens plus considérée parce que je constate que tu t'intéresses réellement à moi. »

CG : Qu'est-ce qui vous a incitée à vous engager plus activement dans le coaching?

FG : Je l'ai senti comme un besoin. Lorsque je suis arrivée ici, il fallait vraiment consolider le climat et l'organisation du travail. Je cherchais comment je pourrais arriver à rallier tout ce bon monde qui travaillait chacun de son côté, qui avait des relations interpersonnelles pas toujours efficaces, qui était plus ou moins motivé. Cela a coïncidé avec l'entraînement au coaching que la Fiducie a offert aux gestionnaires. J'ai sauté sur l'occasion et j'ai même décidé de pousser encore plus loin en poursuivant mon développement sur ce sujet à l'université.

CG : Pourquoi en 2002 un gestionnaire devrait-il faire du coaching?

FG : Parce que les modes de gestion ont changé. Aujourd'hui, nos collaborateurs veulent être consultés et se sentir pleinement utilisés. Ils veulent s'impliquer et se sentir considérés pour leur contribution. Les comportements ont changé et nous ne pouvons plus gérer nos ressources humaines selon le modèle traditionnel basé sur l'autorité et le

Suite en page 2

contrôle. Dans mon secteur, la majorité veut se sentir partenaire. Cette majorité veut qu'on utilise leurs compétences de façon optimale.

CG : Comment vos collaborateurs s'impliquent-ils concrètement dans le coaching? Pouvez-vous donner un exemple?

FC : Le mois dernier, j'avais demandé à mes préposées à la clientèle de me donner leurs objectifs. L'une d'entre elles me dit : « Je voudrais être plus à l'écoute du client même si je suis le premier maillon de la chaîne et que mon rôle est d'abord un rôle d'accueil. » Elle a si bien travaillé sur son écoute, qu'elle a réussi à détecter le signal chez le client qui a permis de réaliser une vente en gestion privée. Son implication dans le processus a permis une amélioration significative de la performance du groupe.

CG : Qu'est-ce que vous trouvez le plus difficile dans le coaching?

FG : Le temps à y investir et la discipline dans la préparation des séances de coaching. Le temps de préparation ainsi que la rigueur à tenir les rencontres avec mes collaborateurs se-

lon les dates convenues est un défi de tous les jours. Les imprévus et les priorités qui se bousculent m'obligent à demeurer très consciente des engagements que j'ai pris avec mes collaborateurs. Comment pourrais-je leur demander de s'engager si je n'y parviens pas moi-même? Je trouve également que cela me demande beaucoup d'énergie. Je me rends compte que la transformation de mon style de gestion en mode coaching exige une adaptation et un investissement d'énergie plus grand que je ne l'avais imaginé. Cependant, il faut avouer que c'est rentable, que c'est un investissement. Je voudrais obtenir une plus grande contribution de mes collaborateurs dans la préparation de leurs séances de coaching.

CG : Dans quelle mesure estimez-vous que le jeu en vaut la chandelle?

FG : Pour moi cela ne fait aucun doute car le niveau d'autonomie et le sens des responsabilités se sont accrus, le climat de travail s'est considérablement amélioré et que dire des résultats.

CG : Combien passez-vous de temps au coaching?

FC : Cela varie d'une semaine à l'autre, mais certainement un tiers de mon temps.

CG : Quelles sont les valeurs sur lesquelles vous appuyez pour faire du coaching?

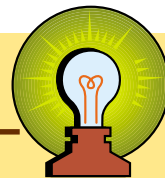
FG : La confiance. La confiance en la compétence et la confiance qu'on va se dire les vraies affaires. La transparence, l'engagement et l'intégrité. J'observe qu'il y a encore du travail à faire dans la préparation du coaching par mes collaborateurs eux-mêmes. Je travaille avec eux à leur apprendre à se préparer. Même si nous sommes parvenus à un degré d'autonomie enviable, je vise encore plus; je suis persuadée que tous mes collaborateurs peuvent y arriver peu importe leur niveau de responsabilités. Ceci dit, je constate qu'ils arrivent déjà à proposer des objectifs qui rejoignent aisément ceux que je souhaitais qu'ils proposent. Je pense que lorsque nous serons parvenus à une meilleure préparation des séances de coaching par mes collaborateurs eux-mêmes, j'éprouverai un sentiment d'accomplissement qui nous amènera à un autre niveau de réalisation comme équipe. **CE**



« OPTIMISEZ LE POTENTIEL DE VOTRE VOIX »

Une première série d'ateliers hebdomadaires se tiendra les jeudis soirs du 7 mars au 7 avril

Coût : 200 \$ pour six ateliers -
Pour information : (514) 279-2986



Truc de coach

Qu'est-ce qui vous incite à vouloir donner votre avis si rapidement ?

L'écoute est le problème majeur des coachs.

Avant de parler, laissez votre client (ou votre collaborateur) s'exprimer.

Il est alors prêt à entendre votre point de vue.

Si vous intervenez trop rapidement ou si vous l'interrompez, sans doute ne sera-t-il pas vraiment prêt à vous entendre efficacement.

Deux incontournables pour les COACHS



NATIONAL ASSOCIATION OF BUSINESS COACHES (NABC)

La première association dédiée entièrement et exclusivement aux coachs d'affaires
www.mynabc.org

Pour information à Montréal :
Jean-Pierre Fortin 1-888-764-3623



INTERNATIONAL COACH FEDERATION (ICF)

Organisation regroupant des coachs personnels et des coachs d'affaires
www.montrealcoach-subscribe@yahoogroups

Pour information à Montréal :
Gilles Fréchette (514) 745-4910

Développer le leadership par les camps d'entraînement

Est-ce en transmettant des connaissances sur le leadership que l'on peut le mieux développer les habiletés de leader? Il semble bien que nos efforts risquent d'être de pures pertes si nous persistons dans cette voie. Nous proposons d'explorer l'approche des camps d'entraînement.

Par Guy Tassé,
consultant-formateur, Groupe-Conseil OR

Les efforts de développement des habiletés de leadership échouent généralement parce que l'on confond enseignement et formation, compréhension et habitudes, savoir et savoir-faire. Plusieurs spécialistes se sont d'ailleurs exprimés sur cette question :

«De nombreux programmes de développement « managérial » tentent de modifier le comportement des managers en leur transmettant une connaissance et une compréhension des théories du leadership, de la motivation et de la communication... Les managers peuvent comprendre et convenir de la pertinence des concepts de tels programmes, et cependant manquer des habiletés comportementales requises pour traduire les concepts en actes concrets.»

- Jerry Porras et Brad Anderson, *Improving Managerial Effectiveness through Modeling-Based Training*

«Nous continuons d'utiliser une méthodologie pédagogique dont il a été prouvé qu'elle ne changeait pas réellement le comportement... Cours magistraux, films, histoires de cas, papier et crayon, exercices. Aucune recherche ne prouve que ces techniques modifient vraiment le comportement.»

- Jack Zenger, *The Painful Turamabout in Training*

«Les écoles de gestion commenceront à former sérieusement les managers quand la formation pratique aux habiletés y occu-

pera une place importante, à côté de l'apprentissage cognitif. L'apprentissage cognitif ne forme pas plus un manager qu'il ne forme un nageur... L'un et l'autre couleront la première fois qu'ils plongeront si leur entraîneur ne leur a jamais montré à se mouiller et n'a jamais donné de rétroaction sur leur performance.»

Henry Mintzberg, *The Manager's Job: Fact and Folklore*

Les équipes sportives ont l'habitude de tenir des « camps d'entraînement » avant le début des saisons régulières. Ces camps visent essentiellement deux objectifs : permettre aux entraîneurs d'inculquer leur stratégie de jeux et de développer les habiletés des joueurs. C'est en pratiquant leurs habiletés pendant le camp que les joueurs deviendront performants en situation de jeu.

Par ailleurs, Maslow nous enseigne que le cycle de tout apprentissage comprend nécessairement 4 étapes : du stade de « l'incompétence inconsciente » il faut passer aux stades de « l'incompétence consciente » puis à celui de « la compétence consciente » pour atteindre

Suite en page 4

Télé-conférences du Mois

Imaginez!

C'est gratuit et ça rapporte

MARS : « Le coaching de vente, une expédition à préparer »

Jacky Boucher, coach interne, CDI

AVRIL : « À propos des percées en coaching »

Claudine Bergeron, coach personnel et professionnel

Pour plus d'informations :

www.coaching.qc.ca



COACHING



DE GESTION INC.

COACHING DE GESTION INC et SES PARTENAIRES

Programme d'Entraînement au Coaching pour Gestionnaires
Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel
Coaching d'Affaires Personnalisé
(450) 649-5505 ou 1-888-764-3623

www.coaching.qc.ca
Membre de NABC et ICF

À Québec :
Groupe Conseil Or – (418) 836-5160
www.optionresultats.com

À Ottawa :
Cirrus Research Associates – (613) 834-2888

À Montréal :
Exclamation – (514) 745-4910
Sylvain Darce – (450) 670-2037



finalement le stade de la « compétence inconsciente » c'est-à-dire le moment où une nouvelle habileté est vraiment intégrée, est devenue une nouvelle habitude. De plus, Maslow affirme que la seule façon de passer de la troisième à la quatrième étape, c'est la *pratique*.

C'est en s'inspirant de la tradition sportive et de la théorie de Maslow que nous préconisons en coaching de gestion une approche dite de « *camp d'entraînement* ». Par l'interaction avec les personnes présentes, par des démonstrations, des simulations et de la pratique, les

participants développent véritablement de nouvelles habiletés et se donnent un plan de match concret pour passer à l'action et persévérer dans leur nouvelle façon de faire.

Le formateur devient un coach qui interroge et confronte les participants quant à leurs habitudes actuelles; puis, il présente et démontre une nouvelle façon de faire, il demande aux participants d'expérimenter la technique, leur fait pratiquer la technique en petits groupes et leur donne du feedback sur leur performance.

Nous préconisons aussi que les « camps d'entraînement » soient étalés dans le temps. Entre les rencontres, les participants ont un plan d'action à réaliser, de l'expérimentation à faire et des observations à colliger quant aux impacts de leurs nouvelles habiletés. Un plan de suivi est établi pour les appuyer dans leur démarche.

C'est ainsi que nous visons à véritablement faire du développement d'habiletés et non du transfert de connaissances. ☐

DEVENEZ COACH PROFESSIONNEL

Avec la première école de coaching francophone nord-américaine

Réalisez votre entraînement directement de votre bureau ou dans le confort de votre foyer.

Voulez-vous être au cœur du développement du personnel tout en étant en RH ?

Voulez-vous donner une nouvelle dimension à votre carrière en étant coach ?

Voulez-vous demeurer actif même après 55 ans tout en voyageant ?

Inscrivez-vous maintenant au Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel

Visitez notre site Internet www.coaching.qc.ca ou communiquez avec nous pour en parler

1-888-764-3623



Truc de coach

Qu'est-ce qui vous distingue des autres coaches ?

Certains coaches utilisent du matériel tellement vieux qu'on a l'impression qu'ils sont d'un autre âge.

Le coaching est autre chose qu'une entreprise de recyclage.

Comme coach, vous devez suivre l'évolution des idées sans ignorer pour autant les grands courants de pensée.

6 mars : Télé-Classe Gratuite - Le Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel

18 mars : Télé-Conférence du Mois : « Le coaching de vente, une expédition à préparer » Jacky Boucher, Collège CDI

21 mars : ICF – Conférence « Une équipe du tonnerre » Ghislaine Labelle, coach

27 mars : Télé-Classe Gratuite – Programme d'Entraînement au Coaching pour Gestionnaires (PECG)

17 avril : Le coaching de gestion (pour les gestionnaires)

22 avril : « La percée en coaching » Claudine Bergeron, coach personnelle et professionnelle

Coach Efficace est un bulletin bimestriel publié sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching. Il est accessible gratuitement. © Les droits de reproduction sont réservés. ISSN – 1499-3422

Dépôt légal : mars 2002 (BNC et BNQ)

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

Éditeur : Jean-Pierre Fortin

Révision linguistique : Mélanie Rivest

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

COACHING



DE GESTION INC.

37, Place de la Rochelle, Sainte-Julie (Qc) Canada, J0L 2S0

Téléphone : (450) 649-5505 ou 1-888-764-3623

Télécopieur : (450) 649-6372

Courriel : info@coaching.qc.ca

Site Internet : www.coaching.qc.ca