

Dans ce numéro

Les 3 clés de la performance :

le profil de motivation individuel 2

Ce n'est pas tous les jours la Saint-Jean-Baptiste
**Comment faire le coaching des
personnalités difficiles 3**

Top 10 Coaching 4

10 principes pour l'encadrement fructueux de
vos collaborateurs

Versus

Amélioration continue VS changement

Définition : L'amélioration continue est un processus qui maintient la force et la stabilité d'un système donné et lui permet de fonctionner le plus efficacement possible.

Le *changement* vient d'un événement extérieur ou découle d'une série d'étapes réalisées pour créer une situation nouvelle.

Comparaison : Un processus continu vs une action ou une série d'actions. Une adaptation continue planifiée vs une correction sporadique, occasionnelle.

Exemple : Des centaines d'entreprises sont devenues complètement déclassées lorsque le microprocesseur est arrivé sur le marché. Même IBM a vu ses affaires décliner en dépit du fait que l'appareil IBM 360 était l'ordinateur le plus populaire et performant.

Point important : Les entreprises qui pratiquent l'amélioration continue le font comme un mode de vie. À moins de faire ainsi, on est forcé d'avoir constamment recours à des mesures correctives pour compenser une planification inadéquate.

Avantage de cette distinction : Une plus grande vision de ce qui se passe en dehors et en dedans de l'entreprise. On peut éviter de se retrouver exclu des courants du marché. Faire une restructuration est difficile particulièrement lorsqu'elle ne peut être prévue.

Allons-y pour le travail en équipe! Mais de quelle équipe s'agit-il?

L'équipe de travail représente à l'heure actuelle un des courants dominants dans l'organisation du travail. La synergie nouvelle découlant du rassemblement des talents et des idées enrichit l'environnement de travail et peut également représenter un avantage concurrentiel. Si l'esprit d'équipe convient à n'importe quelle organisation, il faut savoir qu'il y a différents types d'équipe et qu'il convient de choisir le bon modèle si l'on veut avoir des retombées significatives.

Jean-Pierre Fortin, éditeur.

Une façon pratique de distinguer les types d'équipe consiste à se référer au sport. Par exemple, une équipe de baseball est entièrement différente d'une équipe de football. Il y a des différences non seulement dans la nature du jeu, mais aussi dans les stratégies, dans les rôles des joueurs et dans les habiletés qu'on attend d'eux. Je vous propose de faire un parallèle entre trois types d'équipe que je distinguerai à partir de cinq critères :

1. **Les rôles des équipiers**
2. **Les tâches qu'ils ont à accomplir**
3. **Les habiletés requises**
4. **Le niveau de coordination entre les équipiers**
5. **La complexité des stratégies**



Le baseball est un sport particulièrement individualiste qui requiert occasionnellement un travail d'équipe dans certaines circonstances. Les joueurs interagissent rarement et la coordination des joueurs est réalisée par le concept même du jeu. Ce genre d'équipe conviendra lorsque les membres d'une équipe doivent travailler de façon indépendante les uns des autres, par exemple lorsque les équipiers doivent faire valoir leur expertise. Il n'en demeure pas moins que toutes les tâches des équipiers sont essentielles à la réalisation du produit final.



Par ailleurs, le football demande un travail d'équipe organisé et systématique. Les jeux sont conçus à l'avance et les joueurs sont assignés à des

Suite en page 2



Les 3 clés de la performance :

le profil de motivation individuel

Dans le précédent numéro, j'ai traité des trois clés de la performance : la compétence, l'environnement et la motivation. Nous poursuivons le sujet en traitant plus spécifiquement de la motivation. Qu'est-ce qu'un coach peut faire pour motiver ses équipiers? Comment fonctionne la motivation? Comment se fait-il que certaines stratégies fonctionnent avec tel ou tel individu et ne produisent pas de résultats avec d'autres? Je vous propose d'examiner un outil pour répondre à ces questions : le profil de motivation individuel.

Par Guy Tassé,

Groupe Conseil OR, partenaire de Coaching de gestion inc.

L'approche de mobilisation des personnes, que nous avons développée pour répondre à ces questions cruciales, comporte deux volets : premièrement, la compréhension du phénomène de la motivation des personnes et dans un deuxième temps, l'utilisation de trois stratégies adaptées de coaching.

Maslow, Hertzberg et leurs collègues nous ont longtemps présenté le phénomène de la motivation comme une dynamique générale s'appliquant de façon uniforme à l'ensemble des individus. Malgré les mérites de ces approches, nous sommes tous conscients que dans « la vraie vie », les facteurs qui ont pour effet de motiver certaines personnes (exemples : récompenses, primes, bonus, etc.) n'ont que très peu d'impact sur le rendement d'autres personnes; nous avons tous eu l'occasion de constater que certains collaborateurs ont besoin d'être encouragés, de recevoir du feedback, de se sentir appréciés alors que d'autres sont beaucoup plus autonomes à cet égard. Nous avons tous été confrontés à des personnes

qui sont stimulées par le défi, le risque, la compétition alors que d'autres recherchent davantage la sécurité et la routine.

Même les organisations qui ont adopté des approches de gestion dites avant-gardistes comme la participation aux bénéfices, les équipes semi-autonomes de travail ou les équipes autogérées se rendent compte que l'impact sur la motivation des travailleurs est variable d'un individu à l'autre et même, d'une année à l'autre.

Comment peut-on prétendre qu'une même approche de gestion aura pour effet de mobiliser l'ensemble des ressources humaines de l'organisation alors que chaque individu a son propre profil de motivation?

Chez Groupe Conseil O.R. et Coaching de gestion inc., nous utilisons un outil d'évaluation du profil individuel de motivation extrêmement performant appelé « Maïeutik » et que nous intégrons à notre formation en coaching.

Le profil individuel de motivation nous permet de mieux comprendre le phénomène de la motivation et surtout d'adapter nos stratégies de coaching à chacun de nos collaborateurs. Le profil individuel de motivation nous renseigne sur des questions telles que :

- Où la personne puise-t-elle sa motivation? A-t-elle un système de référence *interne* ou *externe*?
- Comment fait-elle pour maintenir sa motivation? Va-t-elle *vers* ce qu'elle veut ou cherche-t-elle à *s'éloigner* de ce qu'elle ne veut pas?
- Comment décide-t-elle de passer à l'action? Est-elle *proactive* ou *réactive*?
- Quelles sont ses raisons d'agir? Agit-elle en fonction de ses *obligations*, en fonction de ses *possibilités* ou pour répondre à ses *désirs*?
- Quel est sa référence au temps? Est-elle orientée vers le *passé*, le *présent* ou le *futur*?
- Quel est le mobile fondamental de ses comportements pour développer son *identité*, ses *relations* ou son *pouvoir*?

La connaissance de votre propre profil de motivation et de celui de vos collaborateurs vous permet d'identifier les situations qui motivent et les situations qui démotivent. On peut ainsi ajuster les stratégies de communication et de coaching à chaque collaborateur.

Lors du prochain numéro, je traiterai des trois stratégies de coaching découlant du profil de motivation individuel.

Suite de la page 1

rôles spécifiques durant la joute et pour chaque jeu. Une planification soigneuse assure la coopération et la collaboration des joueurs. En d'autres termes, lorsque c'est le leader de l'équipe qui doit penser le plan d'action et assurer la coordination du plan, on peut voir que le succès de l'équipe tiendra à la qualité de la coordination et à la rigueur dans les actions réalisées par les équipiers.

Les joueurs de hockey sont quant à eux tenus de réaliser un travail d'équipe de façon spontanée. La coordination se réalise entre les



joueurs eux-mêmes et quelquefois, ceux-ci doivent s'ajuster à des circonstances changeantes. Il y a des environnements d'entreprise qui, comme le hockey, demandent une grande flexibilité et beaucoup d'harmonie entre les joueurs.

Sans doute aurez-vous constaté qu'il ne suffit pas de vouloir travailler en équipe, car encore faut-il être en mesure de déterminer quel type d'équipe répondra le mieux à la nature de nos activités.

Comment faire le coaching des personnalités difficiles

Qui n'a pas rencontré, dans son environnement, un collaborateur, un collègue, voir un patron qui a une personnalité difficile? Vous savez ce genre de personne avec qui on n'arrive pas vraiment à fonctionner de façon harmonieuse et efficace en dépit de leurs talents ou de leurs compétences reconnus? Dans une série de trois articles, je vous propose un tour d'horizon des types de personnalités difficiles et vous donne quelques trucs de coaching pour agir en de tels cas.

Par Jean-Pierre Fortin, coach-formateur

Parfois, on s'attribue l'entière responsabilité d'une communication ardue en se disant qu'on ne sait pas bien s'y prendre avec telle ou telle personne. C'est possible que ce soit cela. Toutefois, la psychologie moderne a mis en évidence le fait que, dans notre société, il y a des personnalités difficiles et que ces personnes sont forcément plus difficiles à gérer. Alors, il se peut bien que malgré toute votre habileté à faire du coaching, vos difficultés ou vos échecs soient imputables à un autre facteur : vous faites face à une personnalité difficile à gérer.

On pourrait dire que *les traits de personnalité d'un individu sont caractérisés par les manières habituelles dont il perçoit son environnement et sa propre personne, ainsi que les manières habituelles de se comporter et de réagir*. Rappelez-vous des gens autour de vous. « Cette anxieuse de Marie qui a peur de tout » ou encore « Jacques, le grand pessimiste qui voit toujours le mauvais côté des choses ». On peut qualifier de *personnalité difficile* quelqu'un dont les traits de caractère sont trop marqués, trop figés ou encore inadaptés aux situations. Ces traits provoquent de la souffrance, de l'inconfort, des embêtements pour soi-même ou pour les autres et parfois même pour les deux. On ne réfère pas ici à une situation complexifiée par un événement passager tel qu'un divorce, un surmenage, une contrariété, un décès, etc, mais plutôt à des comportements persistants.

Peut-on faire du coaching avec une personnalité difficile?

Oui, dans la plupart des cas, mais à condition de savoir à quel type de personnalité on est confronté et d'utiliser une approche bien adaptée à cette personnalité. Il ne s'agit pas de s'improviser psychologue, mais d'adapter la façon de donner du feedback en tenant compte d'un facteur particulier à la personne. Si on est en mesure d'identifier des traits de personnalité difficile, on peut mieux développer notre stratégie de coaching et, si besoin est, aller chercher l'aide nécessaire plus rapidement.

Quelles sont les personnalités difficiles et que faire avec ces personnes?

Deux psychothérapeutes français¹ ont décrit d'une façon fort intéressante neuf types de personnalité qu'on rencontre dans notre société, aussi bien dans la famille qu'au travail. Même vous, vous pouvez en être une. Je vous présente succinctement ces neuf types.

La personne anxieuse : C'est la personne qui s'inquiète trop fréquemment et de manière trop intense pour presque tout ce qui arrive aussi bien à elle-même qu'à ceux qui l'entourent. On remarque chez elle des tensions presque permanentes. En dépit des

faibles probabilités qu'un événement grave survienne, elle porte une attention démesurée aux détails d'une situation.

Trucs de coaching : Aidez-la à faire la part des choses; cultivez la relation de confiance; mettez un peu d'humour dans les situations problématiques. Si l'anxiété vous apparaît excessive, recommandez-lui de se faire aider par un psychothérapeute. Prévenez-la d'avance et veillez à éviter les surprises; conservez vos inquiétudes pour vous-même; abordez les sujets pénibles avec beaucoup de circonspection; surtout n'acceptez pas d'être en esclavage avec cette personne.

La personne paranoïaque : La personnalité paranoïaque se rencontre chez les gens qui sont facilement offensés lorsque leurs droits ou des questions de préséance sont mises en cause. Les personnes paranoïaques soupçonnent souvent les autres d'avoir à leur égard des intentions malveillantes. Souvent jalouses, elles doutent de la loyauté des gens dans leur environnement. Peu enclines à se confier, elles sont généralement sur leur garde et elles ont un souci du détail qui n'en finit pas de surprendre. Elles sont généralement habiles à décrire de façon minutieuse les situations qui touchent leurs droits en ignorant toutefois le contexte global. Lorsqu'elles se sentent offensées, elles entreprennent des actions complètement démesurées par rapport à la situation.

Trucs de coaching : Lorsque les enjeux sont importants, n'hésitez pas à avoir un témoin avec vous pour donner du feedback critique. Appuyez-vous sur un cadre réglementaire autant que possible. Cultivez la communication régulière avec la personne. Soyez attentif à la forme et au protocole dans vos relations. Laissez « gagner » la personne de temps en temps quand les enjeux le permettent. Soyez discret sur vos rapports avec elle; elle réussit à tout savoir. Faites porter votre feedback critique sur les événements et les conséquences plutôt que sur la personne. Clarifiez tous les malentendus sans équivoque. Observez votre propre comportement, car vous pourriez vous-même vous sentir paranoïaque dans vos rapports avec cette personne. Si les choses se gâtent et que la tension monte, demandez de l'aide sans attendre et ayez toujours un témoin pour vos rencontres avec la personne. Ne prenez aucun risque si vous sentez que vous avez vraiment affaire à une personnalité paranoïaque.

Dans le prochain article, nous verrons comment faire du coaching avec des personnalités hystériques, obsessionnelles et narcissiques.

¹ François Lelord et Christophe André, *Comment gérer les personnalités difficiles*, Poches Odile Jacob, 2000.

Top 10 Coaching

10 principes pour l'encadrement fructueux de vos collaborateurs

Si vous faites de l'encadrement, vous avez un choix à faire. Vous pouvez créer un environnement de travail dans lequel les gens se développent harmonieusement, ont une carrière enrichissante et votre organisation devient alors vraiment significative pour eux. Ou encore, vous pouvez créer un atmosphère toxique qui rend les employés malades et empoisonne toute votre organisation. Tout dépend de vous. À la longue, votre succès est peu probable si les gens que vous supervisez ne réussissent pas vraiment. Voici dix principes à suivre si vous recherchez un encadrement de qualité.

1. Vos collaborateurs pensent tout naturellement d'abord à eux.

Les gens sont généralement motivés par leurs propres intérêts. Rendre les actionnaires ou les cadres supérieurs riches ne les motivent pas du tout. Les cadres performants alignent leurs intérêts sur ceux de leurs collaborateurs. Les entreprises performantes alignent les intérêts de leurs employés avec ceux de leur organisation.

2. Vos collaborateurs ont besoin d'un vie qui signifie quelque chose pour eux.

Les gens ne peuvent pas vraiment être créatif et productif si leur travail déséquilibre leur vie familiale, sociale et communautaire. Ils ont besoin d'un certain contrôle sur leur propre vie. Les cadres performants respectent les besoins de leurs collaborateurs pour le loisir, le ressourcement et leurs centres d'intérêt personnel.

3. Vos collaborateurs ont droit au respect et à la confiance.

Cette règle d'or est toujours en vigueur, même au travail. Les cadres performants gagnent le respect et la confiance de leurs collaborateurs en les respectant et en leur faisant confiance d'abord.

4. Vos collaborateurs ont leur propres valeurs, leurs missions, leurs buts et leur plan de carrière.

Ils ont un droit sur leurs propres décisions concernant leur carrière. Les cadres performants encouragent leurs employés à réussir et à se développer durant leur carrière.

5. Vos collaborateurs ont besoin d'information claire et transparente.

Les gens en font plus lorsqu'ils comprennent bien l'idée générale de ce qu'il y a à faire. Ils ont besoin de connaître les buts et les stratégies de l'organisation et comment leur travail y contribue. Ils ont besoin de connaître vos buts et vos besoins et comment leur travail est relié à ceux-ci. Les cadres performants informent leurs collaborateurs des événements et des objectifs importants de l'organisation.

6. Vos collaborateurs ont besoin de la plus grande autonomie possible.

Les gens les plus près des opérations qui ont la possibilité de travailler à leur manière sont ceux qui sont souvent les plus efficaces. Ils ont besoin d'avoir du contrôle sur leur temps et d'accomplir leurs tâches à leur façon. Les cadres performants donnent le plus de flexibilité et de liberté possible à leurs collaborateurs.

7. Vos collaborateurs ont besoin d'encadrement.

Vos collaborateurs ont droit à des conditions de travail adéquates et à un encadrement compétent. Les cadres performants font vraiment de l'encadrement, protègent le temps et la charge de travail de leurs collaborateurs et évitent de les surcharger avec des demandes sans importance. Ils font la différence entre du travail réel et du travail passe-temps et gèrent en conséquence.

8. La diversité conduit à la productivité.

Les cadres performants valorisent l'individualité chez leurs collaborateurs. Ils recherchent des sources d'information chez des gens de formation disciplinaire variée, qui ont des perspectives, des visions et des valeurs différentes.

9. Quand le feu est pris, ce n'est pas le temps de faire la prévention des incendies.

Vos collaborateurs respectent les leaders qui savent relever leurs manches quand c'est le temps.

10. Arrêtez de « bosser »; faites du coaching.

Les cadres les plus performants collaborent et coopèrent avec leurs collaborateurs; ils reconnaissent dans les faits leur capacité d'agir de façon responsable; ils se concentrent sur le développement de leurs compétences et de leur potentiel et ils les respectent sans les dominer.

Inspiré d'un texte écrit par Chandra B. Louise et Forrest C. Greenslade.

Coach Efficace est un bulletin trimestriel publié à l'intention des leaders par **Coaching de gestion inc.**

© Les droits de reproduction sont réservés.

Abonnement annuel : 19,95 \$ plus TPS et TVP (22,95 \$)

ISSN - 1480-0756

Dépôt légal : 2^e trimestre 2000 (BNC et BNQ)

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

Éditeur : Jean-Pierre Fortin

Révision linguistique : Mélanie Rivest



425, rue Sherbrooke Est, bureau 12, Montréal, Québec, H2L 1J9

Téléphone : (514) 840-0404; 1-888-764-3623

Télécopieur : (514) 840-0405

Courriel : info@coaching.qc.ca

Site Web : www.coaching.qc.ca