

Dans ce numéro

Faire du coaching là où ça porte vraiment 2

Pour un impact maximum du coaching

Comment faire le coaching des personnalités difficiles (3^e partie) 3

On ne peut pas changer la manière d'être de quelqu'un

Top 10 coaching 4

Dix moyens pour doubler votre efficacité en une semaine.

Versus

Développement vs Formation

Définitions : *Développement* – Mise en valeur du potentiel, des compétences, des connaissances et des valeurs partagées par le milieu de travail. *Formation* – Programme spécifique pour acquérir des compétences ou des habiletés particulières.

Comparaison : Continue vs périodique

Exemple : Hewlett-Packard demeure un chef de file de Silicon Valley depuis les années trente. Elle a aujourd'hui plus de produits, plus d'usines et elle est présente dans plus de pays que vous ne pourriez l'imaginer. Dès ses débuts, l'entreprise a recherché les gens les plus compétents qu'elle pouvait recruter. Elle les a ensuite formés et développés pour bâtir une entreprise extraordinaire. Elle continue à mettre l'accent sur le développement du potentiel et l'amélioration des compétences de son personnel.

Point important : Une bonne entreprise a autant besoin de développer son personnel que de le former. En fait, de bons programmes de formation font partie d'un bon programme de développement. Cependant, le développement porte sur un horizon plus grand. Le but est de rendre les employés remarquablement qualifiés pour avoir une entreprise remarquable.

Avantage de cette distinction : Vous voulez vraiment le meilleur pour votre organisation? Cela ne peut provenir que du meilleur de ce que vos employés vont accomplir. En insistant sur le développement et la formation, vous vous concentrez, du même coup, sur le développement du potentiel et l'amélioration des compétences de vos collaborateurs.

Plus lentement qu'anticipé, mais sûrement Le coaching fait sa place dans la gestion

Nous avons réalisé une enquête auprès des personnes qui ont participé à l'entraînement au coaching au cours des trois dernières années. Nous vous livrons les résultats de cette enquête menée auprès de 24% de l'ensemble des participants.

Jean-Pierre Fortin, éditeur

1. Diriez-vous que vous utilisez le coaching...

Fréquemment	44 %
À l'occasion	54 %
Rarement	2 %

2. Quel est le plus grand bénéfice que vous avez retiré du coaching?

Une meilleure communication	51 %
Un meilleur rendement	18 %
Des entretiens plus courts et plus efficaces	31 %

Certains ont également ajouté que le coaching donnait lieu à des entretiens plus positifs, plus constructifs et à une meilleure préparation des entretiens. Plusieurs participants nous ont également indiqué que le traitement des situations difficiles s'était révélé le plus grand bénéfice apporté par cette approche.

3. Parmi les barrières au coaching suivantes, quelles sont les plus fréquentes?

Le manque de temps	49 %
Le manque de pratique	28 %
Le peu d'intérêt	5 %
Aucune barrière	18 %

Quelques participants nous ont révélé que les vieilles habitudes revenaient facilement et que faire du coaching demandait une discipline constante. D'autres nous ont mentionné qu'ils se sont découragés à faire du coaching avec des personnes difficiles. Quelques personnes nous ont même affirmé que le coaching était perçu comme suspect par le personnel.

4. Quel moyen pourrait le mieux vous aider à progresser en coaching?

Plus d'encouragement	18 %
Un atelier de renforcement en coaching	27 %
Un entraînement au coaching d'équipe	19 %
Du coaching individualisé	27 %
Aucun de ces moyens	9 %

Des répondants ont indiqué que la discipline personnelle et le fait de travailler dans un environnement où le coaching faisait partie de la culture organisationnelle, constituaient deux facteurs qui les ont le plus aidés à progresser en coaching.

Le coaching de gestion fait donc son chemin. Passer du modèle traditionnel basé sur l'autorité et le contrôle à un modèle nouveau qui s'appuie sur une relation « leader-collaborateur » ou

« partenaire à partenaire », demande du temps, de la patience, de l'exemplarité, de la formation et une démarche de revitalisation périodique pour les premières années. Plusieurs participants nous ont souligné qu'il leur paraissait déjà impensable de revenir à l'approche traditionnelle en raison des succès obtenus, notamment au chapitre de la communication avec le personnel. Pour beaucoup de gestionnaires, la voie est bien pavée pour passer maintenant au coaching d'équipe.

Faire du coaching là où ça porte vraiment

Parce que nos collaborateurs sont à des étapes différentes du développement de leur potentiel et de leurs compétences, il importe d'adapter le coaching en conséquence. Nous vous proposons une approche systémique simple pour orienter votre coaching de gestion.

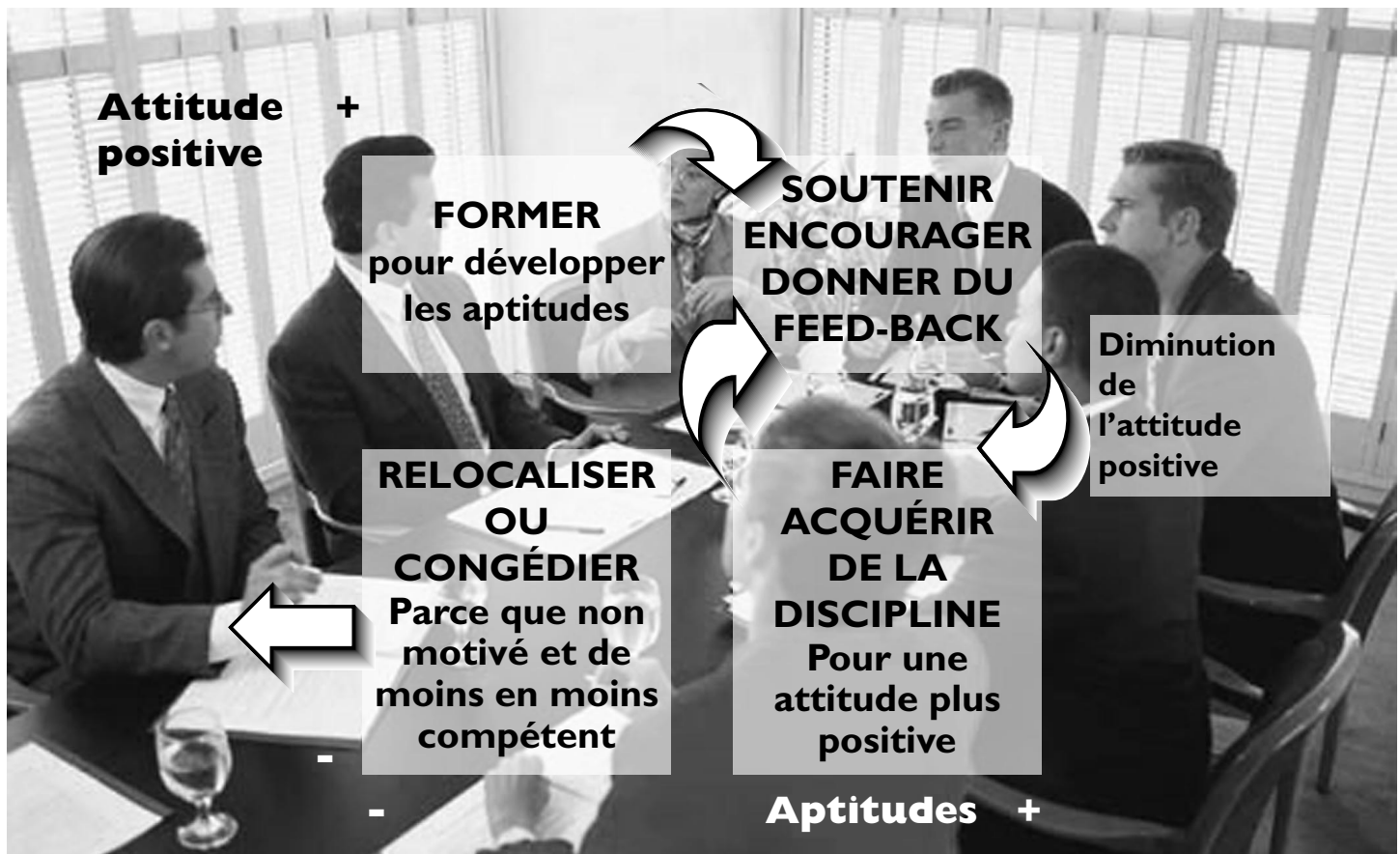
Jean-Pierre Fortin, coach-formateur

Pour être en mesure de faire du coaching de gestion qui a de l'impact, il est essentiel d'identifier des objectifs ou

des pistes d'amélioration. Pas toujours facile d'y arriver rapidement. Récemment, un ami¹ m'exposait com-

ment il s'y prenait pour identifier aisément vers quoi faire porter le coaching de ses collaborateurs. Une image va-

lant mille mots dit le vieil adage, je vous présente donc le schéma intégrateur de son approche.



Le schéma se résume en quatre comportements généraux qui devraient orienter le coaching:

- Attitude très positive (motivation, travail d'équipe, ouverture d'esprit) mais aptitudes insuffisantes en regard des exigences du poste.

Coaching : Orienter sur la formation et l'entraînement.

- Attitude très positive et aptitudes qui répondent aux exigences de la fonction.

Coaching : Soutenir, encourager et donner du feed-back positif sur la performance, le rendement et le comportement.

- Attitude moins positive (démotivation, conflits, résistance aux changements), mais aptitudes qui répondent encore aux exigences de la fonction.

Coaching : Faire acquérir de la discipline, notamment en donnant du feed-

back critique sur le comportement et les attitudes.

- Attitude de moins en moins positive et aptitudes de moins en moins évidentes.

Coaching : Orienter vers une relocalisation ou amorcer le processus de congédiement.

Pour un gestionnaire, le véritable défi consiste à amener ses collaborateurs dans la partie supérieure droite et à y demeurer.

Peut-on éviter qu'un individu glisse progressivement vers la partie inférieure gauche? Sans doute, si on se donne la peine de faire du coaching efficace lorsque l'attitude d'un collaborateur devient de moins en moins positive.

¹ Je tiens à remercier Yves Gosselin, vice-président à l'exploitation chez Sico, d'avoir partagé son expérience sur le sujet.

On ne peut pas changer la manière d'être de quelqu'un

La vie est un changement perpétuel auquel nous sommes appelés à nous adapter. Le travail d'ajustement progressif entre nos semblables et nous-mêmes se fait souvent de manière inconsciente. Mais pour certaines personnes, cette adaptation se fait plus difficilement, voir même pas du tout. Est-ce à elles de faire cela toutes seules? Est-ce à ceux qui les entourent de les aider ou de faire des pressions? Difficile à dire. Il arrive cependant que nous devions composer avec des collaborateurs qui ont une personnalité difficile. Dans ce troisième et dernier article sur le sujet, nous allons considérer quatre personnalités : schizoïde, type A, dépressive et passive-agressive.

Jean-Pierre Fortin, coach-formateur

Personne ne sera étonné d'apprendre que nous possédons en nous plusieurs aspects des personnalités difficiles. Ce qui peut nous différencier des gens difficiles, c'est que notre comportement dominant ne génère pas de souffrances pour soi ou pour les autres. Il faut se rappeler qu'un collaborateur détenant une personnalité difficile en est plus ou moins conscient et ce, en dépit de la souffrance qu'il peut ressentir. Il faut voir comment l'organisation peut tirer partie de la situation et permettre également à l'individu de s'épanouir.

La personne schizoïde : Notre vie professionnelle dépend de notre capacité à bien communiquer avec les autres. Pour la personne schizoïde, les rapports avec les autres sont imprévisibles, fatigants, source de malentendus, donc mieux vaut selon elle les éviter. En fait, elle est moins habile à comprendre les réactions des autres et ceux-ci lui paraissent difficiles à déchiffrer. Quand on dit schizoïde, on ne doit pas entendre schizophrène. C'est différent. Bien souvent, les personnes schizoïdes se retrouvent isolées affectivement et socialement. Sur le plan professionnel, elles stagnent à des postes sans responsabilités.

Trucs de coaching : Laissez-la devenir un expert de calibre plutôt que de la pousser à prendre plus de responsabilités. Proposez-lui des projets à sa mesure. Respectez son besoin de solitude et appréciez son côté silencieux. Surtout, ne sollicitez pas l'expression de ses émotions profondes et rappelez-vous que les longues conversations l'embêtent. Par ailleurs, ne la laissez pas s'isoler complètement.

La personne de type A : Si vous avez un type A dans votre environnement, vous le reconnaîtrez du premier coup : il a un sens inné de la compétition; il est engagé dans l'action et il lutte contre le temps. Souvent impatient, il est organisé et soucieux d'exactitude. La lenteur des autres l'exaspère et il veut aller plus vite. Il est du type « gagnant » même pour des choses de peu d'importance. Dans une discussion, il est celui qui cherchera à obtenir le dernier mot. Le type A travaille beaucoup et prend son travail à cœur. Même ses loisirs ont un but. C'est le candidat idéal pour l'infarctus. Pour résumer : stressé et stressant.

Trucs de coaching : Sachez le ralentir avant qu'il se rende malade... ou qu'il vous remplace. Aidez-le à faire la part des choses. Soyez fiable et respectez vos engagements et vos rendez-vous. Ne vous laissez pas entraîner dans des compétitions inutiles et soyez attentif à ses stratégies lors des réunions de groupe. Lorsqu'il tente de vous mettre sous contrôle, affirmez votre position clairement. Lorsqu'il est stressé ou visiblement sous pression, évitez de négocier.

La personne dépressive : Elle fait preuve d'un pessimisme plutôt constant. Face à différentes situations, elle perçoit d'abord les risques à

venir. Son humeur habituelle est sombre, triste et soucieuse. On dirait qu'elle retire peu de plaisir dans la vie. Elle éprouve fréquemment des sentiments de culpabilité et se dévalorise facilement. Peu sociable, elle ne recherche pas la compagnie des autres. Elle peut néanmoins accomplir beaucoup de travail et bien le faire. En somme, le verre est plutôt à moitié vide qu'à moitié plein.

Trucs de coaching : Ménagez votre salive : ça ne sert à rien de lui dire de se secouer ou de lui faire la morale. Proposez-lui des activités agréables et faites-lui voir le côté positif des choses. Témoignez-lui de l'appréciation et de la considération. Incitez-la à vous consulter ou à consulter des collègues en qui elle a confiance. N'embarquez pas dans son bateau du pessimisme.

La personne passive-agressive : C'est celle qui discute les décisions, fait traîner son travail, essaie de rallier les autres à ses oppositions. Elle éprouve carrément une intolérance à être dirigée. Généralement, elle pratique la résistance passive en s'opposant de manière détournée au point où on ne parvient pas à la prendre à défaut tout en sachant qu'il y a une anguille sous roche. Son problème est relié aux situations où il y a un rapport d'autorité. En équipe, elle va tenter de faire des alliances pour mieux s'opposer à ceux qui sont trop influents.

Trucs de coaching : Faites-en une alliée en lui demandant son avis lorsque c'est possible et invitez-la à s'exprimer de façon directe. De temps à autres, rappelez-lui les règles du jeu sur la confiance et la loyauté. Soyez aimable. Évitez de la critiquer, mais donnez-lui du feedback constructif appuyé de faits sans vouloir la prendre en défaut. Demandez-lui ouvertement pourquoi elle s'oppose et comment elle voit les choses. Évitez le jeu des repréailles.

Conclusion

On ne peut pas forcer quelqu'un à changer, mais on peut très certainement créer des conditions qui permettent le changement ou peuvent rendre tolérables les personnalités difficiles. Voici quelques règles simples à considérer :

- Acceptez l'idée que changer peut s'avérer plus difficile pour certaines personnes.
- Faites part de vos attentes légitimes sans faire la morale ou établir un cadre normatif rigide.
- Préservez l'essentiel et ne cédez pas chaque fois que la situation l'exige.
- Faites preuve de compréhension et d'acceptation des différences.

Bon coaching!



Top 10

Coaching

10 moyens pour doubler votre efficacité en une semaine

1. Apprenez des méthodes de réduction du stress

Il existe de nombreux livres ou cassettes qui peuvent vous aider à prendre conscience des principaux facteurs de stress et comment arriver à mieux le gérer.

2. N'hésitez pas à vous engager dans une tâche que vous avez besoin d'accomplir

La tergiversation ne fait que vous faire perdre du temps puisque de toute façon vous devez accomplir la tâche.

3. Préservez l'ordre et la propreté de votre environnement

Que ce soit votre bourse, votre portefeuille, votre dessus de bureau, vos dossiers, vous en êtes quitte pour une perte de temps et de la désorganisation. Quand vous savez où vous avez placé chaque chose, cela vous prend moins de temps pour la retrouver.

4. Utilisez les forces de ceux qui vous entourent

Si votre voisine adore les enfants, proposez-lui d'encadrer vos enfants dans leurs études ou si vous connaissez un super coach de hockey, confiez-lui l'entraînement de votre fils.

5. Organisez votre temps

Ne prévoyez pas trop de tâches à la fois. Mettez des priorités dans vos efforts afin de pouvoir accomplir ce qui est véritablement important d'abord.

6. Promettez moins de livrer rapidement et apprenez à dire non

En pratique, cela vous permettra de livrer davantage.

7. Analysez comment vous gérez votre ménage

Peut-être constaterez-vous la nécessité d'apporter des changements fondamentaux. Ce n'est pas parce que quelque chose a longtemps été faite d'une façon qu'elle doit toujours être faite de la même façon.

8. Laissez vos enfants assumer des responsabilités à la maison

Ils peuvent se réjouir d'avoir des responsabilités et vous pourrez vous réjouir d'avoir de l'aide.

9. Donnez-vous au moins une demi-heure par jour pour faire quelque chose qui vous fait plaisir à vous

Cela apportera une variété dans votre vie tout en vous rapprochant de la perspective ludique que vous aviez dans votre enfance.

10. Préparez une liste de personnes ressources

En cas d'urgence, il est utile d'avoir les numéros de téléphone de voisins, parents, amis ou professionnels. Cette liste devrait être conservée à portée de la main.

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 : 4^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

COACHING



DE GESTION INC.

37, Place de la Rochelle, Sainte-Julie, Qc, 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