

Dans ce numéro

Esprit d'équipe ou équipe? 2

Optimiser la performance
du capital humain 3

C'est facile, engagez un coach ... 4

DU NOUVEAU Coach Efficace prend un nouveau virage

En effet, le présent numéro est le dernier qui sera diffusé en copie papier. À compter de l'automne, *Coach Efficace* sera disponible par Internet sur format PDF (Adobe Reader). Facile à imprimer ou à classer dans un répertoire, vous aurez également accès aux archives depuis le premier numéro.

Moyennant des frais d'entrée de 19,95 \$ (15 ?) plus taxes, il sera possible d'avoir accès au bulletin pour une durée illimitée sans avoir à payer annuellement des frais d'abonnement. Les abonnés actuels n'auront pas à payer ces frais d'entrée. Le bulletin paraîtra d'abord à tous les deux mois, puis mensuellement à partir de l'automne 2002.

Le contenu rédactionnel portera sur quatre thèmes principaux :

- **Le coaching de gestion** comme mode de communication organisationnelle de la Gestion Nouvelle Génération.
- **Le travail en équipe** comme système dynamique de travail.
- **La technologie de la performance** pour ceux qui s'intéressent à l'élimination des barrières à la performance.
- **Le coaching d'affaires** surtout destiné aux coachs professionnels à l'interne ou en pratique privée. On y traitera des trucs du métier pour optimiser le coaching individualisé.

Nous remercions nos abonnés de leur fidélité et nous souhaitons la bienvenue aux nouveaux lecteurs.

Jean-Pierre Fortin, éditeur

Pour préserver le seul véritable avantage concurrentiel durable

L'incontournable coaching de gestion

Pendant que certains se demandent encore si le coaching est une mode passée ou s'il faut vraiment s'y mettre, beaucoup d'entreprises et de cadres ont mis le coaching au menu du développement des compétences dans les dernières années. Ils commencent à voir des résultats évidents. Nous vous proposons d'examiner quelles sont les raisons qui militent en faveur d'un nouveau paradigme dans les relations d'encadrement.

La façon de faire des affaires a radicalement changé

Bien peu de dirigeants ou de cadres affirmeraient qu'aujourd'hui, on fait des affaires comme au début des années 90. Et pourtant, c'était seulement il y a dix ans. D'un marché d'employeurs, on est passé à un marché d'employés. Internet en était qu'à ses premiers balbutiements. La mondialisation faisait davantage partie de la conversation que de la réalité. La concurrence était féroce, mais on parvenait encore à avoir quelques avantages concurrentiels. Aujourd'hui, le seul avantage qui nous reste vraiment tient à la qualité des gens qui travaillent dans l'entreprise.

Pour beaucoup de cadres et de dirigeants, le modèle traditionnel basé sur l'autorité et le contrôle demeure encore l'unique mode de gestion. Ce qu'ils attendent de leurs employés, c'est l'obéissance. Or, il arrive que de moins en moins d'employés acceptent la soumission inconditionnelle. Mais, il y a plus. Beaucoup de cadres ont découvert les vertus d'une alternative en gestion : le coaching.

Une attitude plus humaine et tout aussi efficace

Fondamentalement, le coaching est un mode de relations humaines plus naturelles. Il s'appuie sur le paradigme suivant :

- C'est d'abord le leadership personnel, l'esprit de coopération et de collaboration qui doivent importer dans les relations de travail.

- Nos collaborateurs sont des personnes qui ont la capacité d'agir de façon responsable et on doit le traduire dans la façon de les encadrer.

- En développant le potentiel et les compétences de nos collaborateurs, nous ajoutons vraiment une valeur tant pour l'individu que pour l'entreprise.

- L'élimination des barrières à la performance est une responsabilité de la direction.

- Le respect où la domination n'a aucune place est élémentaire.

Sans doute y aura-t-il toujours des gens à qui il faudra dicter la conduite ou encore des employés qui n'exerceront pas leur jugement avec discernement ou ne prendront pas leurs responsabilités. Mais il y a également de plus en plus d'employeurs qui constatent qu'il n'ont plus les moyens de garder ce genre de personnel. Si le coaching constitue à l'heure actuelle une des pistes les plus prometteuses pour améliorer et préserver ce précieux avantage concurrentiel qu'est le personnel, il est également un moyen efficace de confronter les employés « non coachables » à leurs responsabilités dans l'entreprise.

Les générations montantes sont à l'affût d'un cadre de travail totalement différent de ce qui a prévalu au 20^e siècle. Le coaching représente pour eux l'attitude juste dans la relation de travail. C'est plus qu'un événement dans la saison managériale en cours. C'est la Gestion Nouvelle Génération. ■

Le travail en équipe est plus que l'esprit d'équipe

La coopération et la collaboration entre employés d'un même secteur ou entre les membres d'un comité de direction constituent une norme élémentaire dans l'organisation du travail. Bien souvent, on décrit ce climat de travail en parlant d'esprit d'équipe. Il y a toutefois une distinction importante à faire entre l'esprit d'équipe et l'équipe.

Jean-Pierre Fortin, coach-formateur

Qu'est-ce qu'une équipe?

C'est un groupe relativement restreint d'individus qui ont des habiletés complémentaires, qui sont prêts à s'engager à réaliser un but commun (un produit, un service, un projet) en se soumettant à des critères de performance ou de qualité et selon une approche dont ils partagent mutuellement la responsabilité.

Par exemple, un groupe d'employés qui fabriquent une locomotive, une équipe multidisciplinaire qui réalise une intervention chirurgicale ou une brigade de cuisine qui assure la qualité du repas à l'heure de pointe dans un restaurant. Des employés qui s'acquittent individuellement de leurs tâches tout en collaborant à l'occasion ou les membres d'un comité de di-

rection qui se réunissent une fois par semaine ne constituent pas à proprement parler une équipe.

La vraie différence

Tout repose sur l'idée que nos collaborateurs sont considérés soit comme des subordonnés, soit comme des partenaires. Pouvons-nous plus loin la distinction.

	Subordonnés	Partenaires
Le postulat	On dit aux employés ce qu'ils ont à faire. Ils cherchent généralement à faire le minimum. Ils ne s'intéressent pas vraiment à ce qui serait utile. Ils sont motivés par l'argent et la crainte.	Ils ont une bonne idée de ce qu'il y a à faire, veulent faire du bon travail, sont fiables et sont d'abord motivés par la fierté, la reconnaissance et ce qu'ils réalisent.
Les droits des gestionnaires	Engager, congédier, sanctionner, récompenser et décider.	Traiter avec respect; impliquer dans les décisions.
Les responsabilités des gestionnaires	Planifier, contrôler, donner les instructions et prendre soin du personnel. Répondre des résultats.	Faciliter, faire du coaching, coordonner, partager l'information.
Les droits des employés	Quitter, obtenir un salaire et un traitement justes, travailler dans un milieu sécuritaire.	Avoir un droit de parole dans les décisions qui les affectent.
Les responsabilités des employés	Être présent, faire une bonne job et répondre aux demandes.	Partager ses idées, s'informer de ce qui se passe, protéger les intérêts de l'entreprise.
L'encadrement	Les politiques, procédures, instructions.	Les valeurs partagées; les politiques établies ensemble.
Le résultat	La conformité	L'engagement

Un avantage concurrentiel

Le travail en équipe est une forme d'organisation du travail exigeante. Il implique des risques et peut se heurter à de nombreuses difficultés. Parmi les avantages, il faut voir la mise en commun de ce que chacun possède de savoir-faire, d'intelligence et de créa-

tivité. Il s'organise autour de l'idée que nos collaborateurs sont prêts à prendre de nouvelles responsabilités, à développer de nouvelles formes de collaboration et d'entraide, à se libérer de façon responsable d'un cadre hiérarchique et autoritaire. En d'autres termes, l'équipe permet d'obtenir ensemble le

« plus » que chacun n'a pas individuellement. Ce « plus » pourrait bien être ce qui résulte en un avantage concurrentiel durable qui fait que les meilleurs restent, que la qualité s'améliore, que la productivité est optimale, que la performance est une valeur partagée. 

Optimiser la performance du capital humain

Nos employés représentent un actif beaucoup plus considérable qu'on ne l'imagine

Jean-Pierre Fortin, coach –formateur

Accepteriez-vous que votre patrimoine personnel (portefeuille, REER etc.) ait un rendement d'environ 50 % du rendement moyen du marché? Peu probable. Or, lorsqu'il s'agit des employés, le personnel d'encadrement a une responsabilité similaire à celle des gestionnaires de vos épargnes. L'importance du capital humain de l'entreprise a de quoi étonner lorsqu'on y regarde de plus près.

Les assises du capital humain

Un capital est un actif utilisé pour générer des gains. L'expression « capital humain de l'entreprise » désigne toutes les personnes qui contribuent à générer des gains pour l'entreprise. En d'autres termes, tous les employés qui reçoivent un salaire. Il y a trois aspects fondamentaux dans la gestion du capital humain :

1. Attirer et engager les personnes les plus compétentes pour constituer un capital humain de la meilleure qualité possible.
2. Garder ces personnes le plus longtemps possible. C'est inutile d'engager les meilleures si c'est pour les voir quitter rapidement.
3. Optimiser la performance des employés et leur contribution pendant qu'ils sont avec l'entreprise.

La valeur de votre capital humain

Nous éprouvons un certain scrupule à quantifier la valeur du capital humain de l'entreprise. Pourtant, nous affirmons avec aisance que nos employés sont notre actif le plus précieux... sans même avoir une idée de ce que cela représente. Voici une méthode qui vous permet de calculer la valeur du capital humain dont vous êtes responsable.

Étape 1 : Calculez la rémunération globale de l'employé

Salaire annuel, bénéfices marginaux, taxes sur la masse salariale, espace et équipement utilisés et autres frais directs. Prenons l'exemple d'un employé qui coûte 50 000 \$ par année.

Étape 2 : Calculez le taux de rotation du personnel

C'est le nombre d'années que la moyenne des employés demeureront sur le registre de paie. Pour notre exemple, disons que si le taux de rotation est de 4% par année, cela signifie que la moyenne des employés demeureront environ 25 ans.

Étape 3 : Calculez le vieillissement du système

Nous savons bien qu'un employé ne demeurera pas au même salaire durant tout le temps qu'il sera à l'emploi de l'entreprise. Il s'agit de connaître le taux moyen d'augmentation des coûts reliés aux salaires. Dans notre exemple, nous considérerons un taux de 5 % par année.

Étape 4 : Calculez la valeur actuelle de votre actif

Ici, ça se complique un petit peu. Mais, si vous avez déjà fait des

statistiques ou des méthodes quantitatives (ou encore si vous avez un ami dans la finance), vous savez que l'on peut calculer la *valeur actuelle d'un montant futur* en utilisant des tables mathématiques. C'est comme si vous vouliez savoir quelle est la valeur aujourd'hui d'un placement de 50 000 \$ investi à 5% pendant 25 ans.

Tenez vous bien maintenant! La valeur actuelle d'un employé qui va demeurer 25 ans avec l'entreprise dont le coût annuel est de 50 000 \$ et qui recevra en moyenne 5% d'augmentation annuelle est de 2,38 millions \$.

Imaginez maintenant que vous avez une dizaine d'employés. Vous avez donc la responsabilité d'un actif de près de 25 millions \$. Ça vaut la peine, n'est-ce pas, de s'en occuper et de gérer ses collaborateurs avec soin? ☐



- 13 septembre : Conférence sur le coaching. Un directeur des ressources humaines témoigne de son expérience du coaching et de l'implantation du coaching au sein d'une entreprise. Rendez-vous sur notre site Internet www.coaching.qc.ca

- 12 septembre : Début des sessions publiques du Programme d'Entraînement au Coaching pour Gestionnaires

- 17 septembre : Début du Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel. Un nouveau programme destiné à ceux qui veulent devenir coach professionnel à l'interne ou en pratique privée.

Vous voulez vraiment aller plus loin

C'est facile, engagez un coach!

De plus en plus de cadres recherchent de l'aide pour faire face aux multiples défis auxquels ils sont confrontés. Ils trouvent une assistance efficace auprès d'un coach d'affaires qui devient pour eux un interlocuteur attentif et un conseiller avisé. Les entreprises se montrent plus ouvertes maintenant à l'idée de fournir un soutien concret à leur personnel d'encadrement.

Un an après son arrivée, Louise, 52 ans, cadre supérieur dans une grande entreprise, s'est fait dire par son patron qu'elle manquait de sens politique et que son leadership faisait défaut au niveau du comité de direction. Il lui a suggéré de faire appel à un coach pour l'aider. Quelque temps plus tard, elle s'est engagée un coach avec qui elle a développé une remarquable relation de confiance.

Tout a commencé avec les objectifs que Louise voulait atteindre. Notamment, elle lui a dit qu'elle voulait accroître son influence au sein du comité de direction et améliorer son réseau de relations dans l'organisation. Avec l'aide de son coach, elle a développé un plan d'actions concrètes pour atteindre ses objectifs. Puis, semaine après semaine, parfois en télé-coaching, parfois en tête-à-tête, les entretiens ont tourné autour des questions suivantes :

- Qu'as-tu fait cette semaine pour aller vers tes objectifs?
- Qu'est-ce que tu n'as pas fait et pourquoi? Quel blocage y a-t-il?
- Quel est le meilleur point ayant ressorti de notre dernière séance de coaching?



- Comment as-tu mis cela en pratique?
- À quel défi ou difficulté fais-tu face présentement?
- Qu'attends-tu plus particulièrement de moi aujourd'hui?

Puis, invariablement, il lui a adressé des requêtes, parfois audacieuses, pour lui permettre d'avancer plus rapidement et plus efficacement comme le ferait un coach avec un athlète pour l'amener à améliorer sa performance.

Dès les premières semaines, Louise a posé des gestes concrets pour se rapprocher de ses collègues. Puis, au fil des mois, elle a réussi à créer des alliances avec certains d'entre eux

qui étaient auparavant ses détracteurs. Elle a également revu avec son coach toute son approche quant à la façon de présenter et défendre ses dossiers au comité de direction. Simultanément, elle a vu s'accroître l'impact de son leadership auprès de son équipe. Le témoignage de son patron lui a permis d'apprécier la démarche accomplie avec un coach.

Ce cas véridique illustre bien les effets du coaching pour aider une gestionnaire à aller plus loin plus rapidement et plus efficacement. Il va sans dire que le choix d'un coach doit être fait avec discernement : L'intégrité, les atomes « crochus », la formation, l'expérience pertinente de cadre supérieur, les références, le progrès escompté ainsi que le coût doivent être considérés. Au-delà de ces critères, Louise a confié que l'intuition et la façon dont l'entrevue d'ouverture s'était déroulée avaient été deux facteurs décisifs dans le choix de son coach. Dès cette rencontre, elle a senti que le coach avait compris ce qu'elle voulait accomplir. Deux ans plus tard, elle s'apprête à nouveau à engager un coach pour un autre défi. **CE**

Coach Efficace est un bulletin bimestriel publié dorénavant sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching.

© Les droits de reproduction sont réservés.

Droits d'entrée Internet : 19,95 \$ plus taxes (22,95 \$)

ISSN – 1480-0756

Dépôt légal : 3^e trimestre 2001 (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

Souscription : 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