

Dans ce numéro

Les trois clés de la performance

(3^e partie) 2

Maïeutik : pour identifier les profils de motivation

Comment faire le coaching des

personnalités difficiles (2^e partie) 3

Un problème? Quel problème?

Top 10 Coaching 4

Dix trucs pour assurer l'efficacité de votre leadership

Versus

Acceptation VS Tolérance aux embêtements

Définitions : L'*acceptation*, c'est quand il faut ignorer, éviter ou laisser aller un événement ou une personne parce que nous n'avons aucun contrôle sur la situation.

La *tolérance aux embêtements*, c'est lorsque que nous laissons les autres nous faire des choses ou laissons persister des situations qui nous font du tort ou amènent de la souffrance et à-propos desquelles nous pourrions faire quelque chose.

Comparaisons : Bref VS persistant. Insoluble VS soluble.

Exemple : L'*acceptation* est souhaitable face à des conducteurs imprudents, à une maladie dégénérative, à un tremblement de terre. Nous ne pouvons faire quoi que ce soit, sinon accepter et adopter une attitude prudente.

Point important : À tous les jours, il nous arrive des événements pour lesquels nous n'avons pas toujours de solutions bien qu'elles nous causent des ennuis. Quand cela persiste, il y a des chances que nous soyons dans la *tolérance aux embêtements*. Si on ne fait pas quelque chose de concret, les embêtements reviennent tout le temps. D'autre part, l'*acceptation* s'impose lorsqu'on est vraiment impuissant devant une situation ou une personne.

Avantage de cette distinction : Pouvoir maintenir un niveau d'énergie personnelle plus élevée et une plus grande stabilité émotionnelle.

Voulez-vous être bâtisseur de vos réalités? « L'exploration constructive » vous ouvre les portes du futur

Au cours des prochaines années, nous allons voir émerger un nouveau terme dans le vocabulaire du management : l'exploration constructive. Dans toute organisation, il y a des choses qui fonctionnent bien. Pourquoi n'aborderait-on pas le changement en faisant davantage ce qui fonctionne bien plutôt que d'essayer de faire moins ce qui fonctionne mal. C'est ce que l'exploration constructive¹ nous propose.

Jean-Pierre Fortin, éditeur.

L'**approche traditionnelle** face aux changements passe actuellement par la résolution de problèmes : Quel est le problème? Quelles sont les causes? Quelles sont les solutions possibles? Quel sera notre plan d'action? L'hypothèse de base se résume à dire que l'organisation est un problème à résoudre.

L'**exploration constructive**, de son côté, consiste à apprécier et à valoriser le meilleur de ce qui est, à visualiser ce que pourrait être la réalité, à discuter en équipe ce que devrait être cette réalité et à mettre en œuvre ce que sera la réalité. Ici, l'hypothèse de base nous amène à voir l'organisation un peu comme un mystère que l'équipe va alimenter.

Toute organisation est le résultat de l'interaction des individus et non d'une vague expression d'un ordre naturel sous-entendu. Ce qui signifie que le futur est ouvert aux influences de notre esprit. En l'occurrence, nous avons la possibilité de créer notre futur, du moins de l'influencer fortement. Le cas des athlètes qui pratiquent la visualisation pour améliorer leur performance en est un exemple frappant. L'idée n'est pas de rêver en couleur, mais de puiser dans l'expérience de chacun et dans l'histoire de l'or-

ganisation pour répéter des succès.

Lorsque nous mettons le focus sur ce qui va mal ou sur ce qui manque, nous avons tendance à voir les choses à travers ce filtre. La théorie de la visualisation est connue depuis longtemps mais elle est surtout mise en pratique par les athlètes. Il a été prouvé scientifiquement que le cerveau n'entend pas le « pas ». Par exemple, si je vous dis « Ne pensez pas aux rats », votre cerveau entend seulement « Pensez aux rats » et vous pensez forcément aux rats. Prenons un autre exemple. Un bon golfeur dit à un autre golfeur « Ne frappe pas dans le bois! ». Si vous un adepte du coaching, vous savez que ce serait plus fructueux de dire « Frappe la balle directement sur le vert ».

L'exploration constructive est, en fait, un processus d'investigation qui tente d'identifier les facteurs de succès d'un système, d'une organisation ou d'une équipe. Il cherche à articuler les possibilités qui peuvent mener à un futur meilleur. C'est plus une façon de vivre, une manière d'être, une participation directe à la vie d'un système humain qu'une méthode ou une technique. L'exploration constructive prendra de plus en plus de place dans les pratiques de gestion, notamment dans le coaching d'équipe.

¹ Pour en savoir un peu plus sur l'exploration constructive, nous vous suggérons le livret *Appreciative Inquiry*, par Sue Annis Hammond, publié chez Thin Book Publisher, 63 pages.

Maïeutik : pour identifier les profils de motivation

(3^e partie)

Comme nous l'avons vu au cours des deux communications précédentes, la performance des individus dépend non seulement de leurs compétences et de l'environnement dans lequel ils œuvrent mais surtout de leur motivation. Nous avons mentionné également que d'un individu à l'autre, les situations et les attitudes qui le motivent ou le démotivent sont extrêmement variables; chacun a son propre « profil individuel de motivation ». Comment faire pour connaître le profil individuel de motivation.

Par Guy Tassé,

Groupe Conseil OR, partenaire de Coaching de gestion inc.

Le coach qui connaît les profils de motivation de ses collaborateurs possède un atout pour accroître l'efficacité de son coaching. Il est maintenant possible d'identifier le profil de motivation de nos collaborateurs à l'aide d'un questionnaire-outil appelé « Maïeutik ».

Par exemple, si un collaborateur puise sa motivation davantage à l'extérieur de lui-même (externe vs interne), réagit plutôt que d'initier des actions (réactif vs proactif) et est motivé par ses obligations et par la peur plutôt que par la satisfaction de ses désirs (obligation vs possibilité vs désir), on dira qu'il présente une dynamique personnelle marquée par un profil du genre « externe », « réactif » et « obligation ». Dans un tel cas, le coach a tout intérêt, lors de ses entretiens de coaching, à être très spécifique quant à ses attentes, à définir un plan d'action très précis et détaillé, à faire préciser le support sur lequel le collaborateur peut compter et à prévoir des étapes pour évaluer la progression et donner le feed-back dont le collaborateur

a besoin. Un tel entretien de coaching sera pour lui très motivant.

La même approche avec un collaborateur dont le profil serait davantage « interne », « proactif » et « possibilité » aura l'effet contraire. Parce que ce collaborateur, pour être motivé, doit sentir qu'il a de la marge de manœuvre, qu'on lui fait confiance. Il suffit d'abord de s'entendre sur un objectif

**Il suffit d'abord
de s'entendre
sur un objectif
et une échéance clairs**

et une échéance clairs. Une telle approche avec le collaborateur précédent l'aurait rendu insécure et hésitant.

Considérons un deuxième exemple. Un de vos collaborateurs est orienté vers le « futur » et attiré par le « pouvoir ». Il aime

donc planifier et exercer un certain contrôle sur les dossiers dont il est responsable. Vous désirez lui déléguer la tâche de piloter un petit groupe de travail, composé de collaborateurs orientés sur le « présent » pour trouver une solution à un problème urgent. Non seulement aurez-vous de la difficulté à obtenir un engagement ferme de sa part, mais il est fort probable que l'objectif ne soit pas atteint et que les relations s'enveniment avec ses collègues. Dans un tel contexte, il n'a pas le temps dont il a besoin pour être efficace et motivé et s'entend difficilement avec des collègues qui ont tendance à foncer dans l'action sans plan d'action longuement mûri et détaillé.

Ces deux exemples illustrent l'importance d'adapter les stratégies de coaching au profil de motivation de ses collaborateurs. C'est dans cet esprit que le module 4 du Programme intégré de coaching, « Coaching et motivation », vise spécifiquement à vous habiliter à maîtriser les profils individuels de motivation. Au plaisir de vous y rencontrer.

Un problème? Quel problème?

Gérer des individus nous impose parfois une réalité déconcertante. À une époque où le modèle traditionnel basé sur l'autorité et le contrôle ne constitue plus la norme, comment faire le coaching des collaborateurs talentueux mais à la personnalité difficile? Dans cette deuxième partie, nous allons considérer trois autres types de personnalités difficiles : la personne histrionique, la personne obsessionnelle et la personne narcissique.

Jean-Pierre Fortin,
coach-formateur

Le problème est loin d'être évident pour ceux qui sont en cause

L'individu qui a une personnalité difficile ne voit pas toujours ses comportements comme inadaptés à la vie organisationnelle. La plupart du temps, c'est son environnement qui lui fait prendre conscience d'une façon ou d'une autre de ce qui ne va pas. Bien souvent, la remise en question ne se fait pas aisément. Pourtant, la prise de conscience du problème posé aux autres est une étape essentielle pour amener un collaborateur à changer. Et c'est à vous, en tant que gestionnaire, que revient bien souvent le rôle de susciter cette prise de conscience chez des collaborateurs difficiles. Même si votre entraînement au coaching vous a donné des moyens pour aborder les situations complexes, il n'en demeure pas moins qu'il y a des cas où il convient de faire preuve, non seulement de prudence, mais de perspicacité. Et c'est notre but de vous donner quelques trucs de coaching pour que vous puissiez mieux vous en tirer avec le genre de personnalité dont nous allons parler dans cet article. Rappelons-nous que nous avons tous en nous certains traits de ces personnalités difficiles. Toutefois, lorsque le comportement dominant génère de la souffrance pour soi-même et les autres, on parle alors d'une personnalité difficile.

La personne histrionique : Autrefois appelée « histérique », la personnalité histrionique est représentée par la personne qui cherche constamment à attirer l'attention des autres. Plutôt émotive dans ses propos, elle généralise dans ses jugements. Elle étonne souvent par l'ampleur accordée à des événements souvent de peu d'importance. Elle exprime tantôt une admiration démesurée tantôt du mépris sans limite pour la même personne dans un laps de temps relativement court.

Trucs de coaching : Puisque la personnalité histrionique fait autant partie de la réalité que la myopie, mieux vaut garder votre calme et votre énergie face à un collaborateur plutôt excessif et théâtral. Résistez à l'envie de l'empêcher de s'exprimer, mais fixez la limite. Soyez vigilant face à ses comportements de séduction. Rappelez-vous que ses comportements quelquefois enfantins peuvent vous attendrir et vous faire entrer dans sa dramatisation. Montrez de l'intérêt lorsque le comportement vous apparaît normal et appréciez-le. Acceptez l'idée que vous allez passer du statut de bon gestionnaire à celui du mauvais patron.

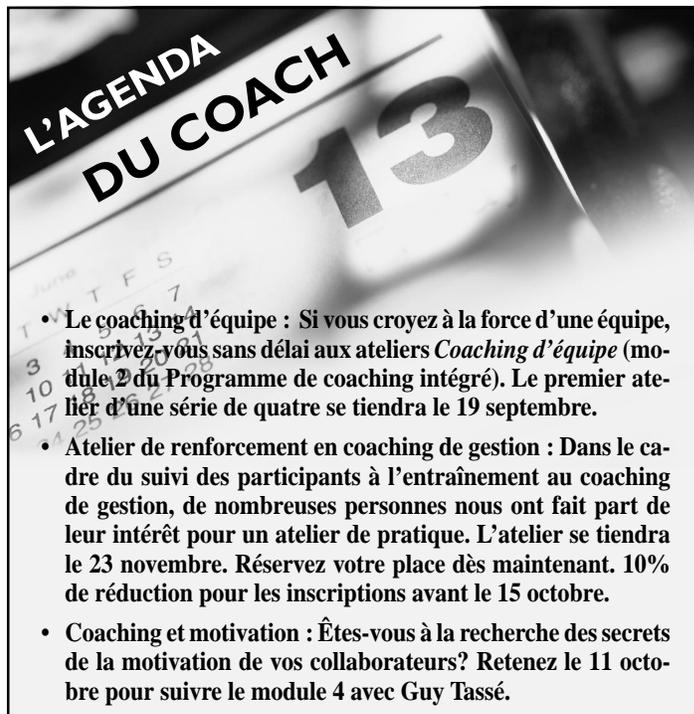
La personne obsessionnelle : Perfectionniste, un peu froide, rigoureuse, intransigeante, obstinée, voilà autant de traits qui la caractérisent. Elle a souvent de la difficulté à prendre une décision pour ne pas commettre d'erreur. Vous serez frappé par l'attention et le temps qu'elle consacre à l'ordre. Dans une équipe, elle peut représenter un atout pour ne pas dire une rampe de sécurité. Mais, attention, elle est aussi exigeante avec les autres qu'avec elle-même.

Trucs de coaching : Évitez l'ironie sur ses manies, mais ne vous laissez pas entraîner trop loin dans son système de penser. Quand vous sentez que ça dépasse les bornes, soyez précis dans vos observations et donnez des exemples. Soyez prévisible et respectez plus rigoureusement vos ententes avec elle. Appréciez sa rigueur à l'occasion. Transformer en avantage son besoin d'organiser et de prévoir.

La personne narcissique : Elle est très soucieuse de son apparence physique et de sa tenue vestimentaire. Elle s'attend à ce qu'on lui porte attention et qu'on lui concède des privilèges parce qu'elle estime qu'elle apporte quelque chose d'exceptionnelle à votre organisation. Elle recherche constamment les succès éclatants en se singularisant. Peu empathique et peu soucieuse des émotions des autres, elle va souvent manipuler pour atteindre ses buts.

Trucs de coaching : Ne gaspillez pas votre énergie à vous opposer à elle; donnez-vous une marge pour lui donner du feedback critique en lui donnant sincèrement du feedback positif chaque fois que c'est possible. Soyez vigilant aux tentatives de manipulation. Respectez les usages et les formes avec elle. Communiquez-lui avec tact vos observations quant à la réaction des autres face à ses comportements. Évitez les comparaisons avec ses collègues. N'attendez rien en retour de ce que vous faites pour elle.

Dans la troisième partie, nous traiterons des personnalités suivantes : schizoïdes, type A, dépressives et passives-agressives.



- **Le coaching d'équipe** : Si vous croyez à la force d'une équipe, inscrivez-vous sans délai aux ateliers *Coaching d'équipe* (module 2 du Programme de coaching intégré). Le premier atelier d'une série de quatre se tiendra le 19 septembre.
- **Atelier de renforcement en coaching de gestion** : Dans le cadre du suivi des participants à l'entraînement au coaching de gestion, de nombreuses personnes nous ont fait part de leur intérêt pour un atelier de pratique. L'atelier se tiendra le 23 novembre. Réservez votre place dès maintenant. 10% de réduction pour les inscriptions avant le 15 octobre.
- **Coaching et motivation** : Êtes-vous à la recherche des secrets de la motivation de vos collaborateurs? Retenez le 11 octobre pour suivre le module 4 avec Guy Tassé.

Top 10

Coaching

Dix trucs pour assurer l'efficacité de votre leadership

1. Faites votre gestion autant vers le haut que vers le bas.

Gardez votre patron informé de vos projets et des résultats. Vous éviterez les surprises et les embarras aussi bien pour vous que pour lui.

2. Informez vos collaborateurs.

Faites connaître les orientations et l'évolution des projets à tous les niveaux de votre organisation en tout temps. Ce sera plus facile d'obtenir leur coopération en temps opportun.

3. Demandez du feed-back à vos collaborateurs immédiats.

Pour maintenir un niveau d'engagement élevé, n'hésitez pas à demander à vos collaborateurs ce qu'ils pensent de ce qui se passe.

4. Introduisez le changement à petites doses.

Trop de changements en même temps surchargent les gens et sèment la confusion. Faire un ou deux changements en même temps est plus réaliste et apporte de meilleurs résultats.

5. Faites-vous supporter par quelqu'un d'influent.

Avoir un porteur de dossiers qui vous appuient au niveau supérieur vous apportera plus de crédibilité et d'impact.

6. Présenter la situation avec des données exactes et pertinentes.

Les chiffres parlent plus fort que les mots. Ils ont également l'avantage de vous permettre une présentation plus neutre et moins chargée émotionnellement.

7. Ayez recours à des indicateurs de performance ou d'atteinte des objectifs.

Pour obtenir l'appui de votre environnement, vous avez besoin d'indicateurs qui vont mesurer votre efficacité de façon tangible.

8. Suscitez l'imputabilité au sein de votre équipe.

Établir des attentes pour chacun de vos collaborateurs leur permet de connaître ce que vous attendez d'eux, les échéances et comment leur efficacité sera évaluée.

9. Faites connaître la situation d'ensemble dans tout votre environnement.

Aussi bien vos collaborateurs que vos supérieurs hiérarchiques ont besoin d'avoir un image globale de vos activités. N'assumez pas que tout est connu.

10. Créer un programme d'incitatifs pour vos équipes.

Ajouter un incitatif financier aide à garder les gens motivés. Cela aide également à la fierté, à la camaraderie et à la cohésion au sein des équipes.

Inspiré d'un texte de Carmen Stine, Ph D.

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 : 3^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.

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