



*Charbonneau & Associés*

Notre expertise au service de votre réussite...

# Coaching et la relève

# Coaching

---

Faire usage de son intégrité, de sa crédibilité, de son leadership et de ses compétences pour amener un ou des individus à agir, dans le cadre de leurs fonctions, en personne responsable, compétente et autonome.

---



# Passer de patron à coach

---

Alain Gosselin, PH.D.

Professeur agrégé de  
gestion des ressources  
humaines

Novembre 1995

## Qu'est-ce que les employés attendent d'un coach ?

- Questionnaire répondu par un échantillon diversifié de 359 employés.
- Question : Quelle importance accordez-vous au fait que le superviseur idéal, que vous aimeriez avoir, adopte chacun des comportements suivants ?

## Rangement en ordre décroissant des attentes des employés à l'égard du coach

Rang	Dimension du coaching	Mean
1	Autonomie	3.36
2	Gestion de l'esprit d'équipe	3.32
3	Participation à la prise de décision	3.24
4	Partenariat stratégique	3.16
5	Qualité du feed-back	3.13
6	Écoute active	3.11
7	Développement	3.07

## Rangement en ordre décroissant des attentes des employés à l'égard du coach

Rang	Dimension du coaching	Mean
8	Modelage	3.05
9	Définition du mandat	3.00
10	Comportements de facilitation	2.93
11	Participation à évaluation de la performance	2.91
12	Feed-back négatif	2.89
13	Clarification des attributs du mandat	2.88
14	Comportements de soutien	2.86

## Rangement en ordre décroissant des attentes des employés à l'égard du coach

Rang	Dimension du coaching	Mean
15	Formation	2.84
16	Feed-back positif	2.78
17	Récompenses	2.78
18	Discipline dans l'équipe	2.78
19	Responsabilisation	2.72
20	Suivi	2.64
21	Feed-back 360°	2.42

## Les dix comportements d'un coach les plus recherchés par les employés

Comportements	Résultat moyen
Fait confiance à l'employé après lui avoir confié un mandat	3.694
Délègue une autorité suffisante aux responsabilités devant être assumées	3.657
Donne l'occasion à l'employé, d'exprimer son point de vue	3.490
Bâtit un esprit d'équipe	3.476
Instaure une communication claire	3.459
Incite à faire preuve d'initiative et à expérimenter	3.423

## Les dix comportements d'un coach les plus recherchés par les employés

Comportements	Résultat moyen
Respecte le jugement de ses employés	3.421
Transmet la mission, le but et les tâches principales de l'équipe	3.409
Fait confiance à l'équipe lorsqu'elle prend la charge totale d'un projet	3.398
Fournit des pistes d'actions et des alternatives lorsqu'un employé vit un problème	3.365

## Les conditions nécessaires au coaching

- Climat général d'ouverture et de réciprocité
- Attitude empathique et attentive
- Établissement d'un dialogue fructueux
- Concentration sur des objectifs liés au travail
- Exclusion de tout propos à toute forme de rémunération

# Les fonctions et les rôles du gestionnaire-coach

Gestionnaire	Fonctions	Rôles
<b>Traditionnel</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planifier</li><li>2. Organiser</li><li>3. Diriger</li><li>4. Contrôler</li></ol> <p style="text-align: center;">+</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Expert, analyste</li><li>2. Décideur</li><li>3. Communicateur</li><li>4. Contrôleur</li></ol> <p style="text-align: center;">+</p>
<b>Gestionnaire-coach</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Favoriser le développement et le transfert des compétences</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Guide</li></ol>

# PROCESSUS DE COACHING

---

1. Gagner le droit de coacher  
(**confiance**)



2. Explorer les zones d'amélioration  
(**analyse**)

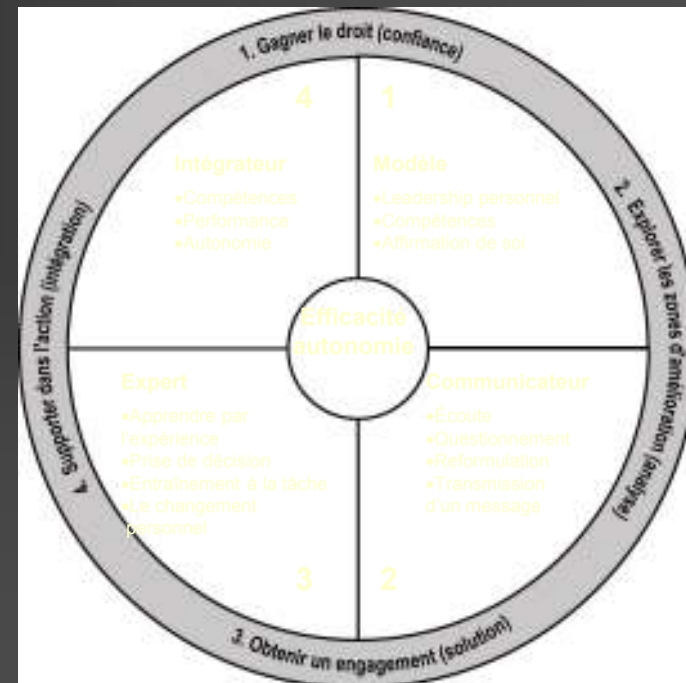
3. Obtenir un engagement (**solution**)



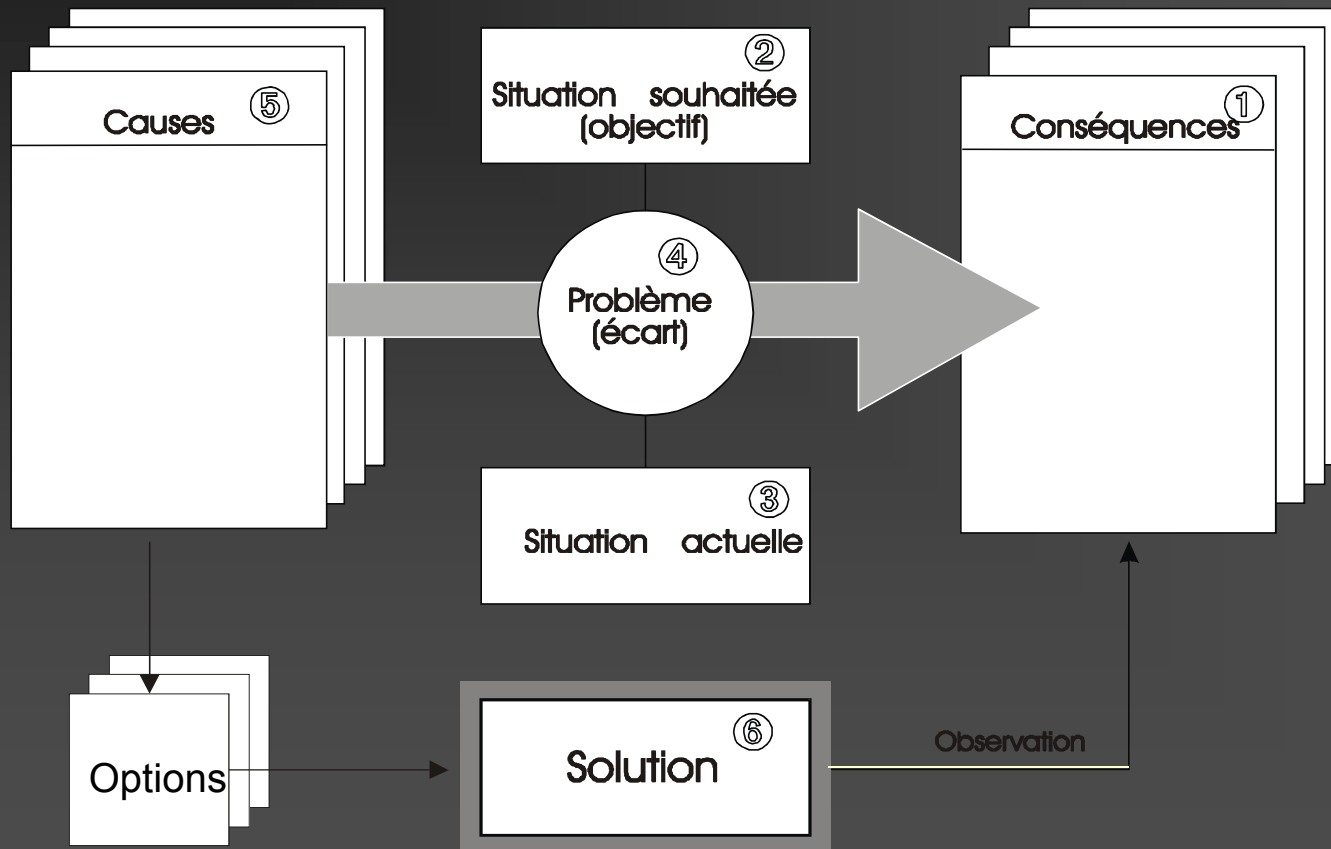
4. Supporter dans l'action  
(**intégration**)

# Le processus de coaching

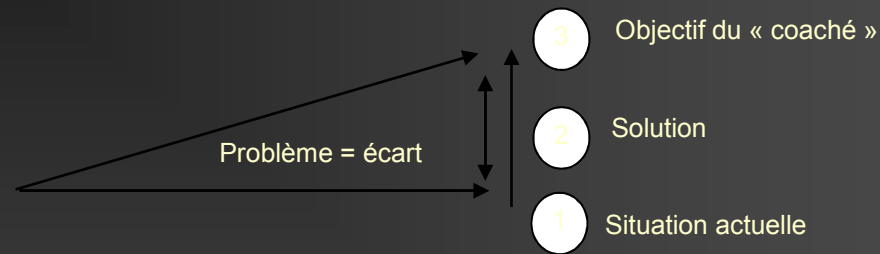
- Gagner le droit (confiance)
- Explorer les zones d'amélioration (analyse)
- Obtenir un engagement (solution)
- Supporter dans l'action (intégration)



# Problématique



# Les écarts à combler



**Situation actuelle :** Implique des avantages et inconvénients

**Situation souhaitée :** Implique une amélioration marquée

**Problème :** Écart entre deux situations précédentes  
(plus l'écart est important plus la solution est requise)

**Solution :** Action à poser pour obtenir la situation souhaitée

## Le coach dans l'action

---

- Instaurer un **climat** non menaçant
  - Conscientiser au sujet des **compétences**
  - Recadrer les **perceptions**
  - Utiliser le **feed-back interactif** pour conscientiser
  - Évaluer les **écarts** (compétence et performance)
-

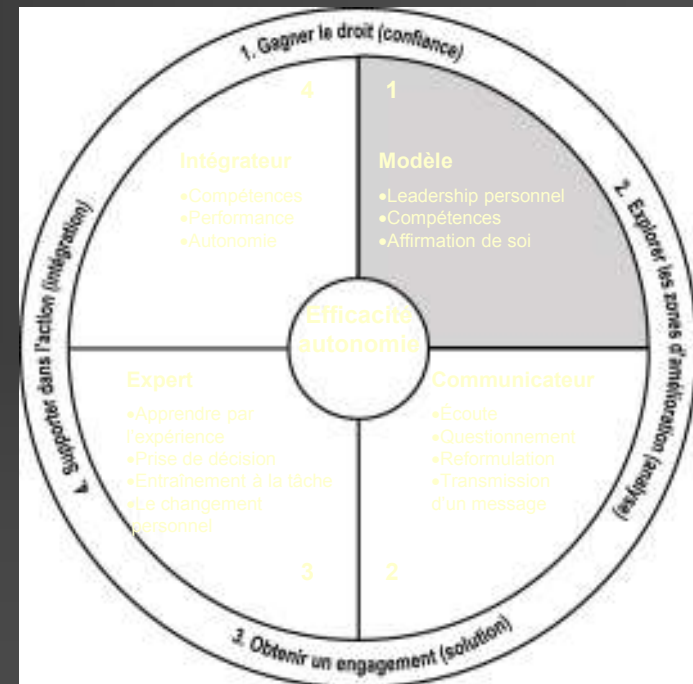
## Le coach dans l'action

---

- Déceler les **contraintes** qui entravent l'apprentissage
  - Susciter des **solutions de rechange**
  - Encourager les personnes à se fixer des **objectifs d'amélioration**
  - Supporter et encourager dans l'action
  - Redonner **la confiance et le goût** de l'amélioration continue
-

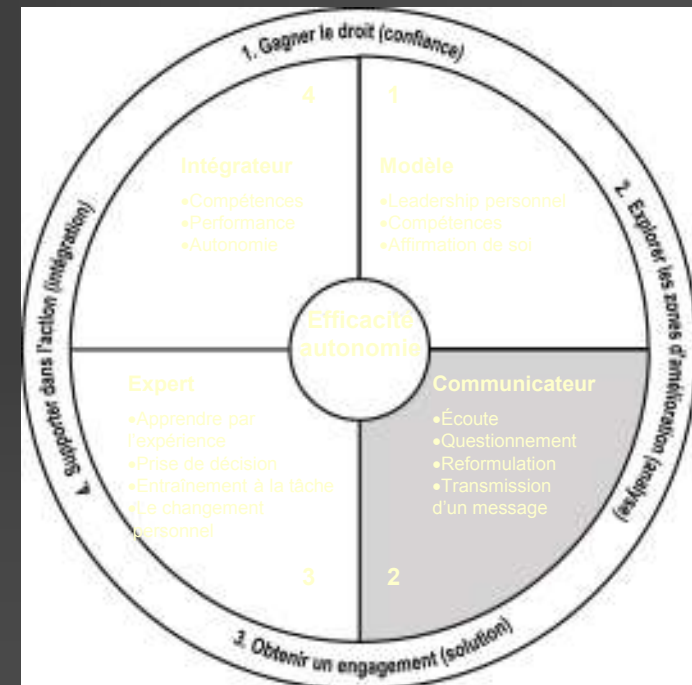
# Le coach modèle

- Le leadership
- Compétences
  - Émotionnelles
  - Personnelles
  - Sociales
- L'affirmation de soi



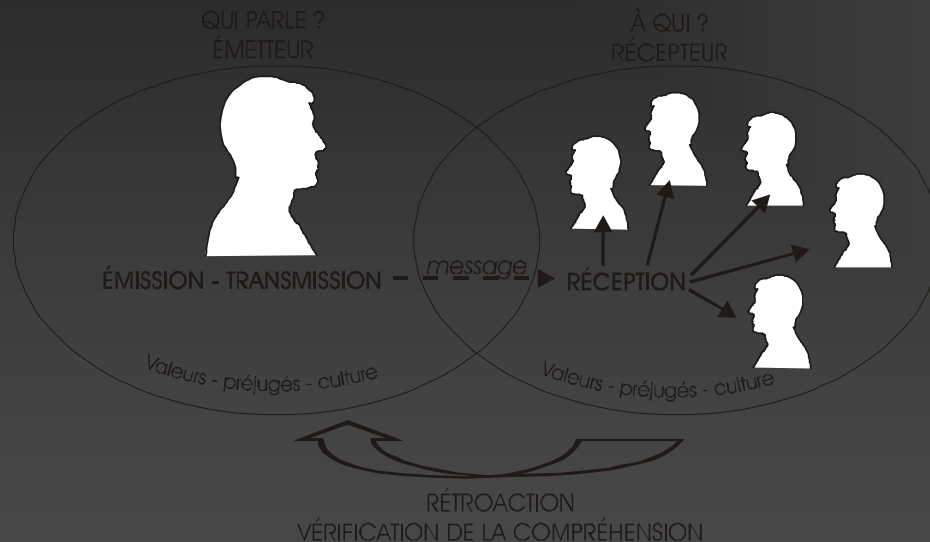
# Le coach communicateur

- Écoute
- Questionnement
- Reformulation
- Transmission d'un message



# LE PROCESSUS DE COMMUNICATION

## Le processus de communication



Principaux éléments :

- l'émetteur
- le récepteur
- le message
- la rétroaction

**Une communication est efficace lorsque le message reçu est le même que celui qui a été émis.**

# Les composantes de la communication

	En personne	Au téléphone
Verbal :	%	%
Non verbal :	%	%
Para-verbal :	%	%



Votre voix trahit vos émotions. Un silence, un soupir, une exclamation, un rire prennent plus d'importance au téléphone qu'en personnel. Ne laissez jamais rien paraître de vos émotions négatives, c'est le secret du professionnalisme.

# LE POIDS DU MESSAGE

*« On ne peut pas passer un gros message dans un petit tuyau. »*



Dans une communication, le contenu transmis s'exprime au travers d'une relation.

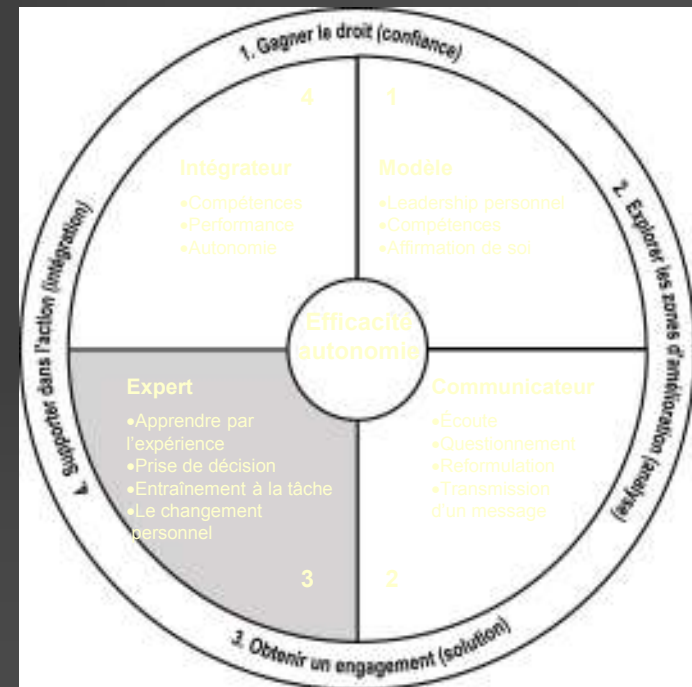
Cette communication relationnelle où l'on se sent à l'aise ou non confortable prend souvent toute la place.

Si la communication entre deux personnes passait dans un tuyau, celui-ci devrait être assez gros pour laisser passer le message. Souvent, les émotions prennent trop de place, ce qui fait que le message ne se rend pas.

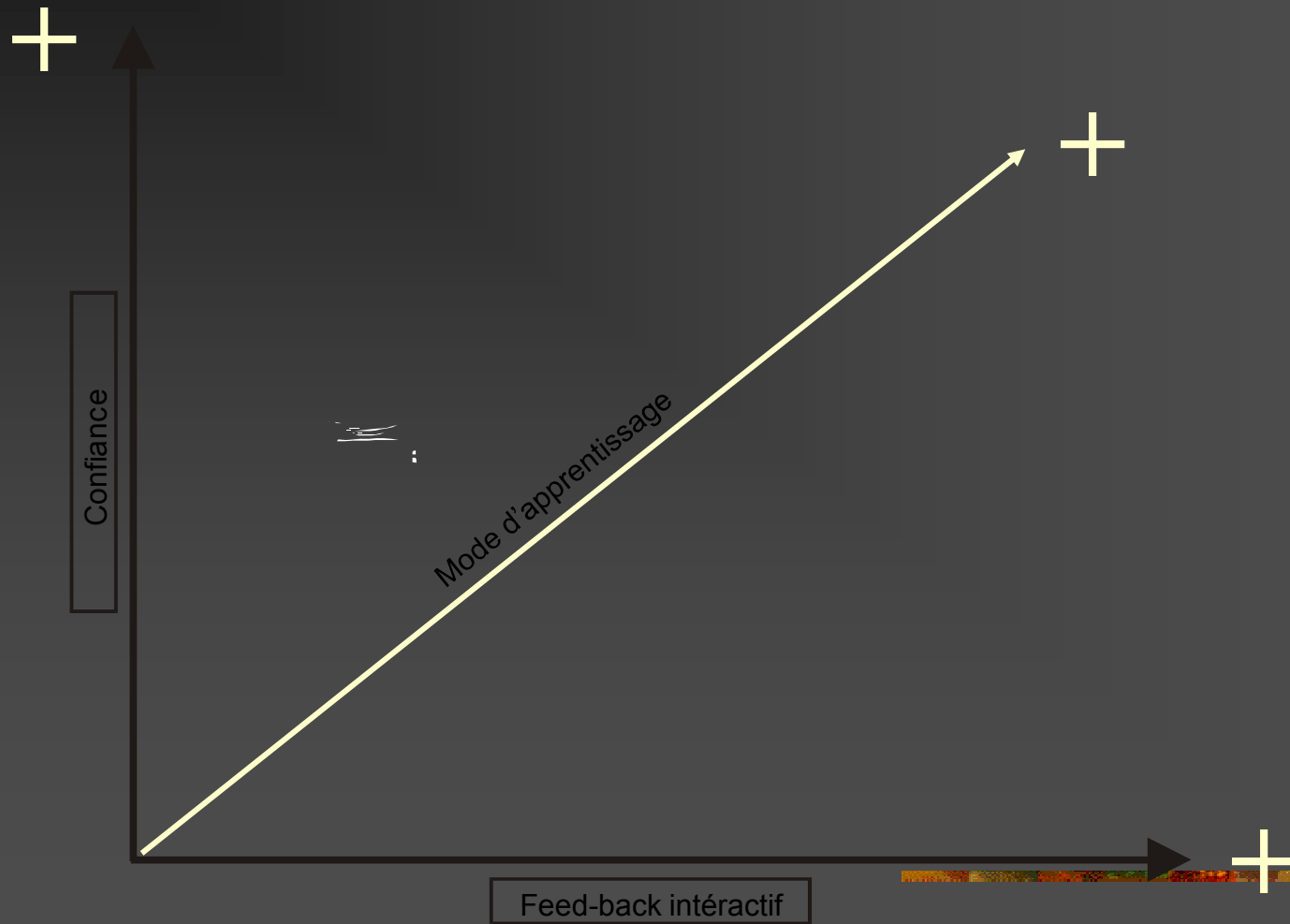
On n'a souvent pas le choix de la grosseur du tuyau (contraintes de temps, etc.), autrement il faut choisir ce que l'on veut y faire passer.

# Le coach expert

- Apprendre par l'expérience
- Prise de décision
- Entraînement à la tâche
- Le changement personnel

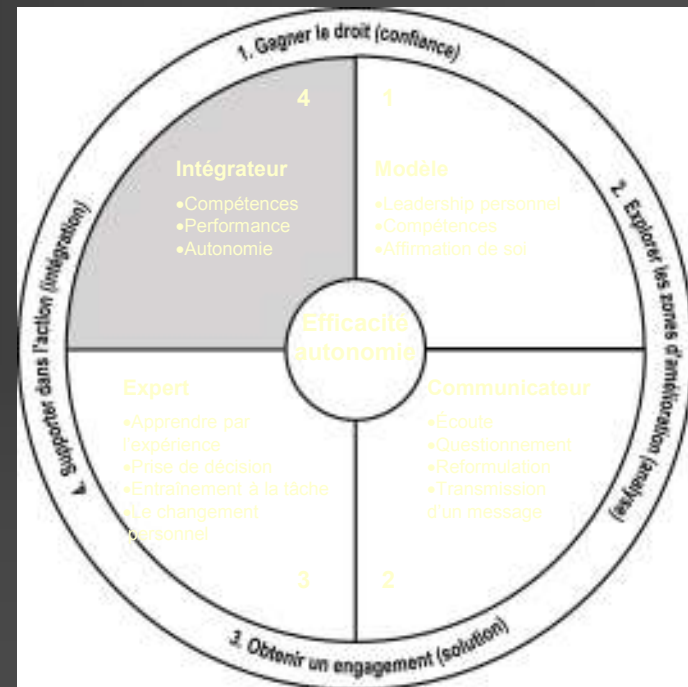


# Conditions d'apprentissage

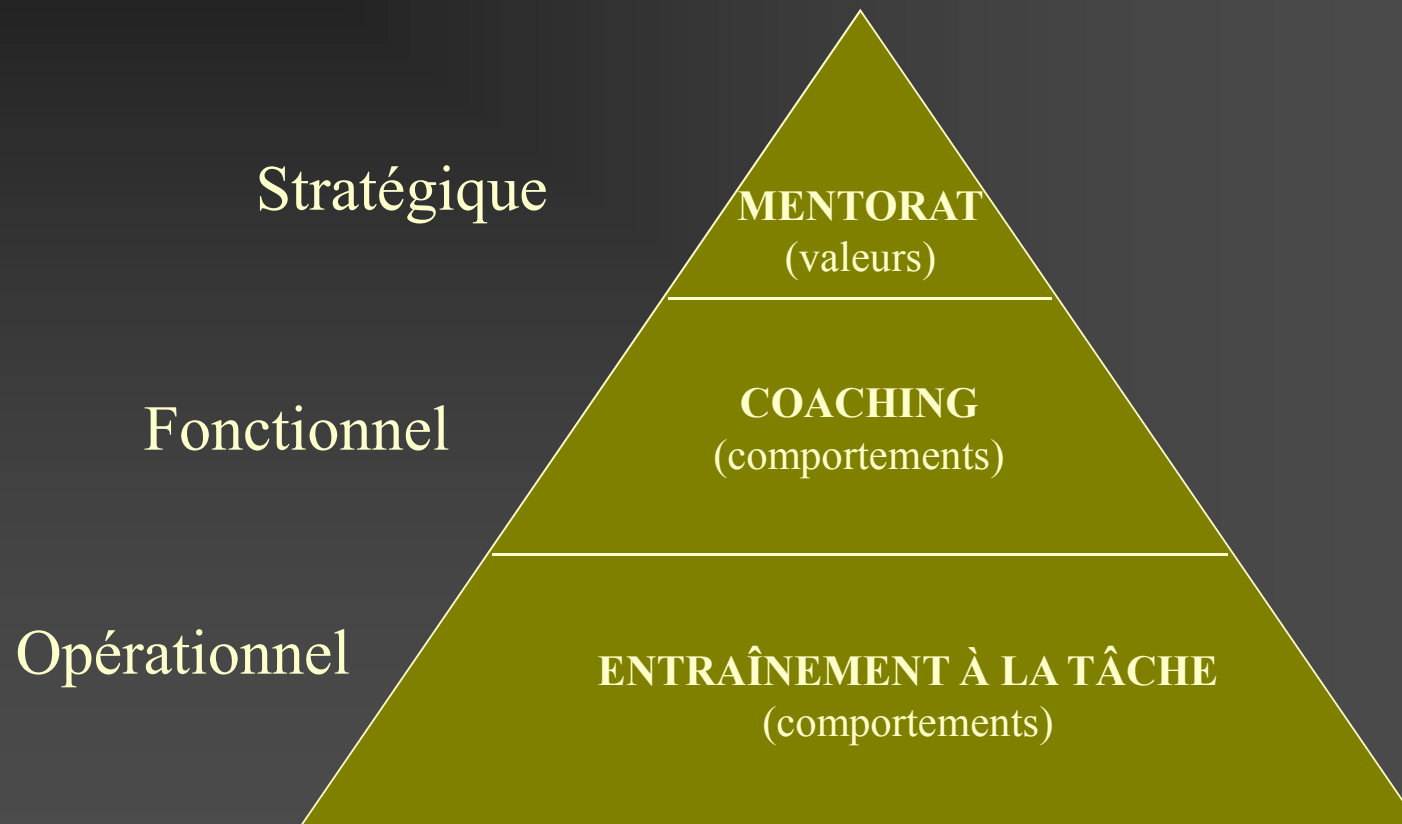


# Le coach intégrateur

- Compétences
- Performance
- Autonomie



# Formation de la relève



# Pour obtenir des résultats

Fournir aux employés

*Le pouvoir*

- responsabilités
- tâches
- décision
- outils
- moyens

*Les informations*

- vigie
- sondage
- indicateurs de performance
- orientations
- vision

*Les compétences*

- formation
- coaching
- mentoring

*Les incitatifs*

- feed-back
- reconnaissance
- développement

pour qu'ils bénéficient

plus de confiance  
en eux et dans  
l'entreprise

meilleur contrôle  
sur leur rendement

maîtrise  
et compétence

motivation à  
s'engager et à  
s'améliorer  
constamment

ce qui donne comme résultats

des employés  
compétents et  
engagés

des clients  
fidèles et  
satisfaits

une entreprise  
plus performante