

DEVENEZ GESTIONNAIRE- COACH!

Ceux qui assument des responsabilités de supervision exercent un rôle décisif dans le succès des organisations. C'est pourquoi le gestionnaire doit progresser vers un type d'encadrement continu et dynamique et délaisser l'approche traditionnelle de supervision basée sur l'autorité et le contrôle.

➡ PIERRE TOUCHETTE



Pierre Touchette
est vice-président principal et chef de pratique national, coaching et leadership, au sein de la firme Optimum Talent.

PHOTO: ISTOCK

Les responsabilités des gestionnaires ont changé de façon radicale au cours de la dernière décennie. Afin qu'ils soient aussi efficaces que possible dans un environnement organisationnel de plus en plus complexe et de plus en plus exigeant, les compétences et les responsabilités liées au coaching deviennent des éléments essentiels.

Le superviseur d'antan était généralement centralisateur, contrôlant, distant et autocratique. Aujourd'hui, les employés exigent que leur gestionnaire soit intègre, authentique, ouvert, transparent, flexible, visionnaire et, avant tout, un coach. Le coach doit être un modèle pour son équipe. La crédibilité est sa principale ressource. Il doit faire preuve de cohérence entre ses paroles et ses gestes, avoir le courage de ses convictions et exiger de lui-même ce qu'il demande aux autres. En bref, il doit être un exemple d'excellence sur le plan professionnel.

PIVOT DU PLAN D'AFFAIRES

La contribution des employés à la mise en œuvre de la stratégie d'affaires devient un véritable atout concurrentiel. Le coach doit comprendre, adhérer, transmettre, expliquer, enrichir, traduire et responsabiliser chacun des membres de son équipe en ce qui concerne le plan d'affaires de son entreprise. L'objectif ? Transformer ses employés en partenaires stratégiques en les responsabilisant par rapport à leur propre réussite et à celle de l'entreprise.

Le coach doit reconnaître les avantages du projet d'affaires et donner un sens à l'action. Il encourage la participation de chacun, définit les attentes et rassure son équipe devant l'avenir. Pour faire en sorte que les membres de son équipe adhèrent à son projet, le coach doit bien connaître leurs besoins, leurs valeurs et leurs attentes. Il doit donner vie au projet en ayant recours à des exemples, des images, des anecdotes et des analogies. Son enthousiasme, son authenticité et la démonstration de ses convictions seront essentiels pour stimuler l'action et favoriser la mobilisation.

Un exemple : lors de sa réunion avec son équipe, au début de l'année, Karine se donne comme objectif de communiquer clairement le

➡ Les employés exigent que leur gestionnaire soit intègre, authentique, ouvert, transparent, flexible, visionnaire et, avant tout, un coach

plan d'affaires de l'entreprise et de gagner l'adhésion de chacun. Elle décrit d'abord le contexte, situe l'entreprise par rapport à ses concurrents et justifie les choix qui ont été faits. Elle implique le plus possible les membres de son équipe dans la prise de décision et traduit le projet en priorités, en comportements et en résultats attendus. Elle indique et détaille les façons dont elle va accompagner et valoriser la contribution de chacun. Enfin, elle rassure son équipe par rapport à l'avenir et obtient l'engagement de tout le monde.

COACHER L'ÉQUIPE ET LES INDIVIDUS

La gestion de la performance n'est pas une simple tâche ponctuelle qu'on doit accomplir une fois par année mais plutôt un processus continu, dynamique et personnalisé. Ce processus comporte quatre étapes :

1. Planifier la contribution attendue
2. Observer, suivre et documenter la performance
3. Évaluer périodiquement la contribution de l'employé
4. Élaborer un plan d'amélioration ou de maintien

Le coach doit actionner tous les leviers de la performance de son personnel. Plusieurs facteurs déterminent la performance et certains de ces facteurs sont du ressort de l'employé, notamment les efforts, les comportements et les compétences. Toutefois, le coach contrôle la plupart des facteurs liés à la contribution optimale d'un employé ; il doit donc en grande partie assumer la responsabilité de la performance de son équipe et des individus.



➔ Le coach doit être en mesure d'adapter ses interventions en fonction du degré de performance de ses employés

102 |

CLARIFIER SES ATTENTES

Le coach doit définir les responsabilités clés avec la participation de l'employé. Il s'assure du lien stratégique avec le projet de l'entreprise et détermine les priorités. Un mandat clair et exigeant qui couvre les principaux aspects de la

contribution demandée constitue la base d'un processus de gestion de performance réussi. Le coach doit à la fois clarifier ses attentes en définissant les standards à partir desquels la contribution sera évaluée et élaborer un plan d'action avec l'aide de l'employé.

COACHER LA PROGRESSION

Le coach recueille des faits précis sur la contribution de l'employé en ayant recours à des sources fiables et prend note des événements significatifs. En se servant des données factuelles, il discute avec l'employé des progrès réalisés au regard des objectifs et du plan d'action établi.

QUE FAIRE LORS D'UNE RENCONTRE EN COACHING AVEC UN EMPLOYÉ ?

- **ÊTRE OUVERT.** Le coach doit faire preuve d'ouverture et témoigner de l'intérêt envers l'employé.
- **DÉFINIR LES CONSÉQUENCES.** Le coach doit amener l'employé à saisir les effets de l'écart de performance par rapport à ses objectifs.
- **GÉRER LES EXCUSES.** Le coach doit composer avec les excuses éventuelles de l'employé et revenir sur les objectifs et le plan d'action établis.
- **ÉLABORER UN PLAN D'AMÉLIORATION OU DE MAINTIEN.** Le coach met en œuvre le plan d'action avec l'employé en évitant de lui dicter ses propres solutions.
- **FAIRE LES SUIVIS NÉCESSAIRES.** Le coach doit reconnaître que son travail consiste à gérer la contribution individuelle de façon continue. Les suivis sont donc essentiels pour assurer la progression de l'employé.

LE PLAN DE MATCH DU GESTIONNAIRE-COACH

Le coach doit être en mesure d'adapter ses interventions en fonction du degré de performance de ses employés et de favoriser une approche contingente de supervision.

INTERVENIR AUPRÈS DES ÉTOILES

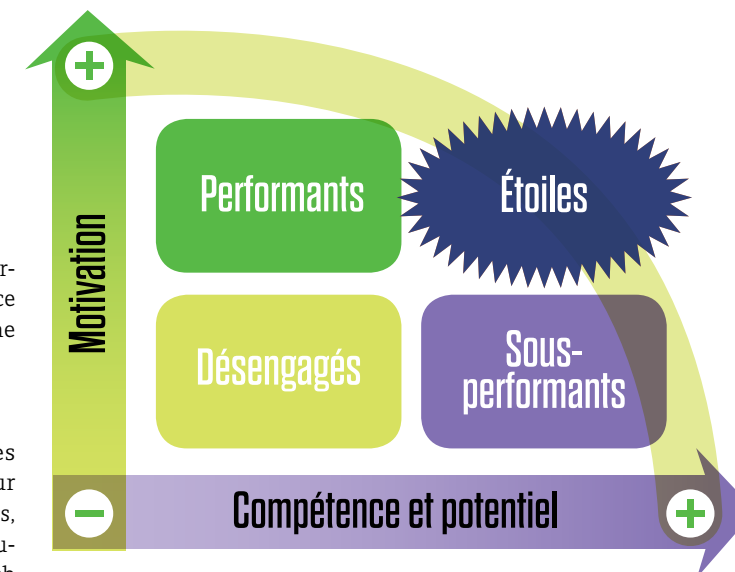
Les employés dépassent régulièrement les attentes mais n'ont toutefois pas atteint leur plein potentiel. Motivés, ambitieux et exigeants, ils sont reconnus pour être impatientes et éprouver un fort besoin de reconnaissance. Le coach doit mettre en valeur leurs contributions, les impliquer dans des mandats variés et assurer leur visibilité auprès de la haute direction.

INTERVENIR AUPRÈS DES PERFORMANTS

Au sommet de leurs contributions avec un potentiel de développement limité, ces individus constituent le cœur de l'entreprise et en assurent la stabilité et la profondeur. Le coach doit maintenir leurs compétences à jour et utiliser leurs talents pour aider les nouvelles recrues.

INTERVENIR AUPRÈS DES SOUS-PERFORMANTS

La contribution de ces individus est inférieure à leurs capacités. On note des attitudes négatives et des comportements inacceptables. Néanmoins, ce groupe offre les meilleures pos-



sibilités d'amélioration en matière d'efficacité et de productivité. Le coach doit élaborer avec l'employé un plan d'amélioration soutenu et suivre régulièrement sa progression. Quelques pièges à éviter : accuser et discipliner trop rapidement ou être complaisant.

INTERVENIR AUPRÈS DES DÉSENGAGÉS

Ces employés ont atteint leur sommet et représentent un poids pour l'entreprise, ce qui a des incidences négatives. Ils sont souvent une source de conflits et d'iniquité. Ce groupe représente un défi de taille pour le coach, car celui-ci se sentira fréquemment démuni et impuissant, d'où l'importance pour l'entreprise de se doter de politiques claires afin d'éviter toute perte de contrôle. L'absence de protocole d'intervention et de soutien risque d'exposer les limites du coach. ■

| 103

PHOTO ET ILLUSTRATIONS : ISTOCK



Du coach sportif au coach en entreprise

Tout comme le coach sportif, le gestionnaire peut faire toute la différence entre une équipe gagnante et une équipe perdante. Voici quelques responsabilités clés du gestionnaire-coach qui se trouve sous le regard attentif de l'employé.

<p>Qu'attend-on de moi au sein de l'équipe ?</p>	<p>Que dois-je accomplir, comment, avec qui et quand ?</p>	<p>De quelle façon mon coach m'appuiera-t-il dans les moments difficiles ?</p>	<p>À quelle fréquence mon coach va-t-il me rencontrer pour faire le point et comment va-t-il agir ?</p>	<p>Comment mon coach valorisera-t-il ma contribution au travail ?</p>	<p>Quels comportements dois-je adopter pour réussir ? Qui saura m'aider ?</p>	<p>Que dois-je faire pour grandir dans mon rôle et évoluer au sein de l'entreprise ?</p>
<p>PRÉCISER LE RÔLE ET LES RESPONSABILITÉS DE CHACUN</p>	<p>DÉTERMINER LES OBJECTIFS DE TRAVAIL ET PRÉCISER LES ATTENTES</p>	<p>SOUTENIR LES CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES</p>	<p>DONNER DU FEEDBACK POSITIF ET CORRECTIF DE FAÇON CONTINUE</p>	<p>RECONNAÎTRE LES BONS COMPORTEMENTS ET LES RÉSULTATS OBTENUS</p>	<p>GÉRER LES ÉCARTS DE PERFORMANCE</p>	<p>CRÉER DES POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES</p>