



VOUS ÊTES LE COACH DE VOTRE ÉQUIPE !

Que vous soyez ingénieur, programmeur ou gestionnaire professionnel, si vous êtes responsable d'une équipe, petite ou grande, dans un bureau, en laboratoire ou sur le terrain, vous en êtes automatiquement le coach. Si vous pensez que vous ne l'êtes pas, les membres de votre équipe, eux, pensent certainement que vous devriez l'être.

Être coach ne veut pas dire de faire le travail à leur place, de la même manière que le coach de l'équipe de hockey des Canadiens de Montréal ne saute jamais sur la glace durant un match. Toutefois, durant les pratiques, il chausse ses patins et passe du temps avec ses joueurs afin de les aider à améliorer leur jeu et pour soutenir leur confiance en eux. C'est là que le *coaching* agit vraiment. Aucun athlète, aussi grand soit son talent, ne saurait performer de manière optimale sans l'accompagnement continu d'un coach.

Dans les organisations, le test qui sert à déceler un gestionnaire ayant le potentiel d'un bon coach consiste à voir s'il est capable d'amener ses collaborateurs à être meilleurs que leurs capacités apparentes, à déployer les forces qu'ils possèdent et à utiliser leurs propres motivations pour les inciter à se dépasser. Ultimement, le grand secret du coaching, c'est que le gestionnaire doit les aider à découvrir ces choses eux-mêmes en ayant des discussions avec eux.

L'INFLUENCE DU SPORT ET DE LA PSYCHOLOGIE

Le coaching tel qu'on le pratique dans les organisations s'est d'abord inspiré du sport. En 1926, Coleman Griffith publiait le premier ouvrage sur le sujet, *The Psychology of Coaching*. Ce livre allait encourager de nombreux entraîneurs de football et de basketball à tenir compte non seulement des aspects techniques du sport, mais aussi des dimensions psychologiques des joueurs. Plus tard, dans les années 1970, Timothy Gallwey démontrait dans *The Inner Game of Tennis* que, au tennis, l'aspect mental était aussi important que les habiletés techniques et physiques.

L'objectif du gestionnaire dans son rôle de coach, tout comme le coach sportif, est de favoriser le développement des compétences et de l'état d'esprit de ses collaborateurs.

Ainsi ils pourront livrer la meilleure performance possible. Trop souvent, dans les organisations, on se dit que les gens devraient savoir quoi faire. Aucune équipe

sportive, aucun athlète ne pourrait performer dans un tel environnement.

LE DÉFI DE LA CONVERSATION DE COACHING

La première démarche d'un gestionnaire qui veut assumer pleinement son rôle de coach est de développer une « attitude coaching », ce qui veut dire avoir le désir authentique de faire grandir ses collaborateurs. Il doit aussi saisir toutes les occasions possibles pour le faire, que ce soit par des rencontres planifiées ou fortuites.

Généralement, le plus grand défi pour les gestionnaires est de savoir comment mener des conversations de coaching pour soutenir le développement des membres de leur équipe.

Il est alors utile de suivre cette méthode simple en quatre étapes inspirée de celle que propose Robert Stanfield dans *L'art de la discussion structurée*.

GUIDE DE CONVERSATION DE COACHING

Première étape : ENCADRER LA CONVERSATION

Décider quel comportement ou quel sujet sera l'objet de la discussion

Déterminer le but de la conversation et les résultats souhaités

Deuxième étape : COMPRENDRE LA SITUATION PRÉSENTE

Comprendre le point de vue du collaborateur et la situation en lui posant des questions

Troisième étape : EXPLORER LA SITUATION SOUHAITÉE

Explorer les différentes options que le collaborateur peut envisager
Choisir ensemble une option ou une action qui présente un potentiel de succès et de performance

Quatrième étape : ÉTABLIR LES ACTIONS À ENTREPRENDRE

S'entendre sur un plan d'action et des stratégies de suivi et les élaborer

APPRENDRE À POSER DES QUESTIONS EFFICACES

Dans le cadre de ce processus, une fois le sujet de coaching fixé, il est essentiel pour le gestionnaire de poser des questions à ses collaborateurs, même si la tentation est forte de proposer des solutions.

Il est fort utile de penser à l'avance à plusieurs types de questions qu'on pourra poser pour responsabiliser ses collaborateurs dans leur développement.

QUESTIONS EXPLORATOIRES

Pour dégager de nouvelles avenues, de nouvelles perspectives de développement avec le collaborateur, par exemple :

- À quoi as-tu pensé jusqu'à maintenant pour développer cette compétence ?

QUESTIONS AFFECTIVES

Pour discuter des sentiments éprouvés relativement à ce qui est discuté, par exemple :

- Comment te sens-tu par rapport à cet objectif ?

QUESTIONS RÉFLEXIVES

Pour dégager les pensées, les idées à propos des sujets de coaching, par exemple :

- Quelle solution serait viable, intéressante ? Quelle serait la meilleure option ?

QUESTIONS D'ORIENTATION

Pour consolider l'engagement du collaborateur envers son développement, par exemple :

- Qu'est-ce qui est réaliste en termes d'objectifs, d'échéancier ?

Au cours des rencontres subséquentes, il est encore plus facile de poursuivre le coaching de son collaborateur en posant des questions aussi simples que les suivantes :

- Sur quoi as-tu travaillé depuis notre dernière rencontre ?
- Qu'est-ce que tu as trouvé le plus difficile ? Le plus facile ?
- Qu'est-ce que tu aimerais que nous travaillions ensemble aujourd'hui ?

LA CLÉ DU RÔLE DE COACH

Afin de bien jouer son rôle de coach, le gestionnaire doit faire plus que de mener des conversations de coaching : il doit être à l'écoute et susciter le questionnement. L'écoute devrait être entière, et mieux vaut poser des questions généralement ouvertes, c'est-à-dire des questions auxquelles on ne répond pas simplement par un oui ou un non. Une bonne question est celle pour laquelle il n'y a pas forcément de réponse maintenant, ce qui ouvre alors la porte à la réflexion et à la responsabilisation.

À quand votre prochaine conversation de coaching ?