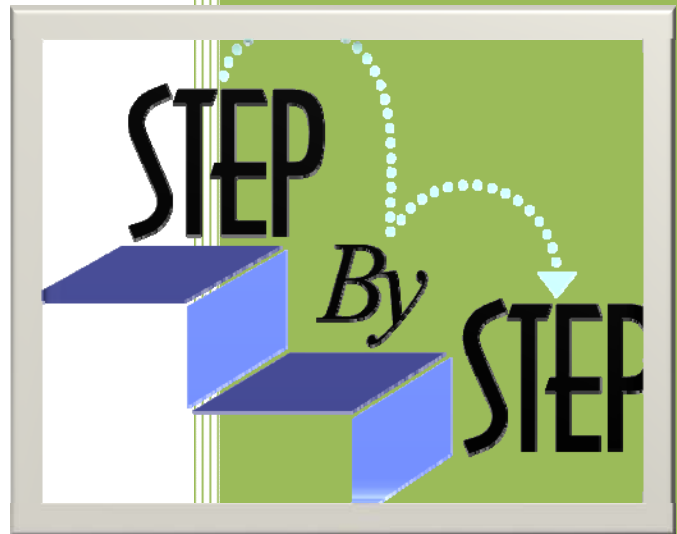


2009

Travailler vers un but commun!

2

Le travail d'équipe efficace



Serge Duguay

CCNB-Campus de Dieppe

7/3/2009



CCNB
Campus de Dieppe

AGENDA

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE EFFICACE

Travailler vers un but commun!

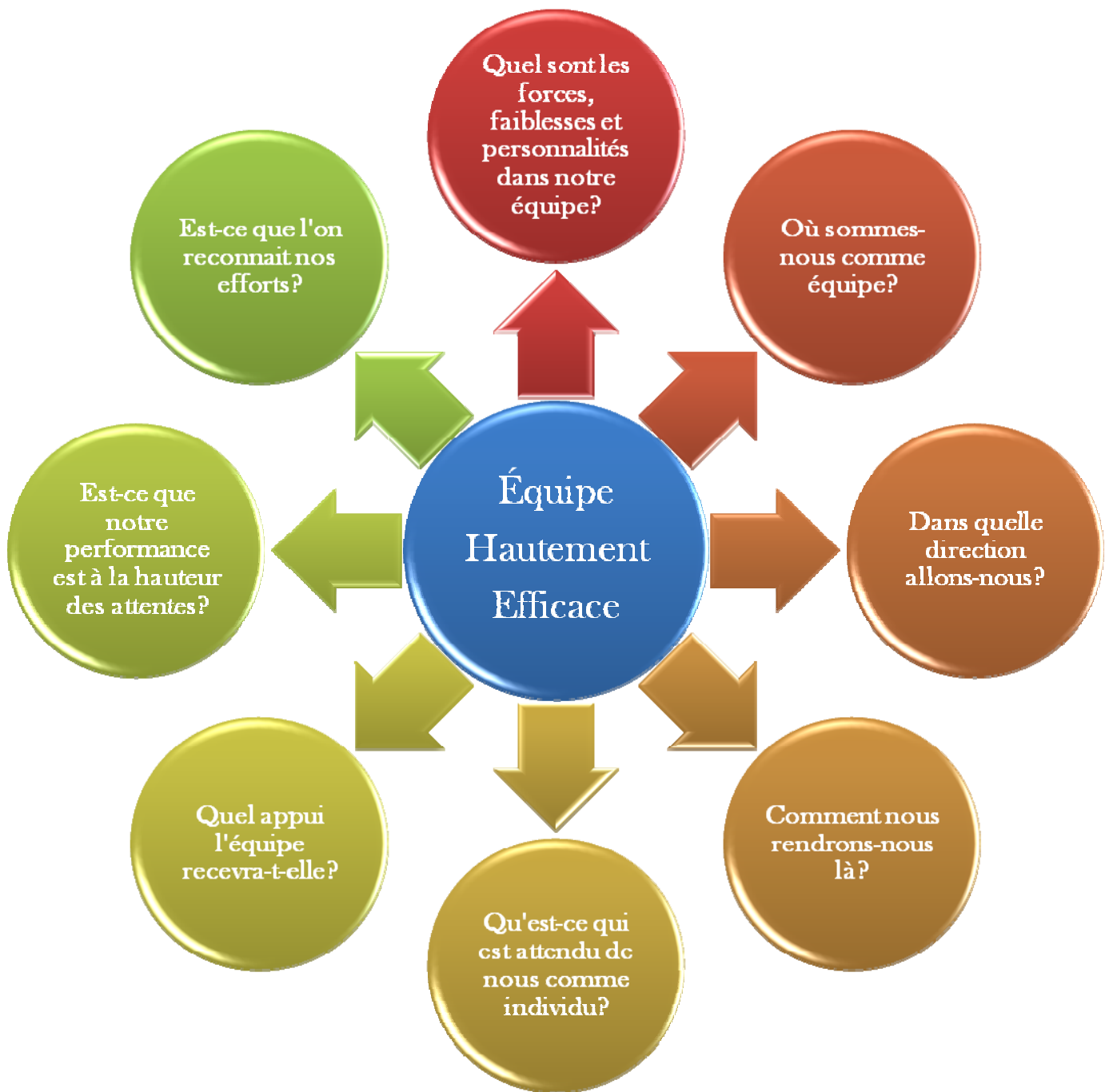
SOMMAIRE – JOUR 2

Sommaire – Jour 2	2
L'essentiel du succès en travail d'équipe	4
La vision du Leader est fondamentale	5
Où allons-nous?	5
Les leaders ont une vision	5
Le concept de leadership	6
La clé du leadership	7
Penser stratégiquement.....	8
Définir le terme "stratégie"	8
Pourquoi avoir une stratégie	8
Impliquer l'équipe.....	9
Spécifier le but	9
Objectifs de performance	9
les attentes à l'égard de l'équipe	10
L'habilitation des employés est un concept considérablement mal compris.	10
quel genre d'appui l'équipe devrait-elle recevoir?	11
Coaching et rétroaction.....	11
Gestion de la performance	12
Les phases de la gestion de la performance	13
La source du coaching et du feedback	15
Session de Coaching: structure	16



Qu'est-ce que le coaching?	16
Où démarrer?.....	16
Parlez du passé	16
Parlez de l'avenir.....	17
Clôturer cette session	17
Objectifs : S.M.A.R.T.T.....	17
Comment se fixer des objectifs?	17
Description générale du processus de fixation des objectifs	18
Objectifs S.M.A.R.T.T.....	18
<i>Exercise</i>	19
Différents modèles de coaching.....	19
Que représente G.R.O.W.?	19
Pourquoi utiliser ce modèle?.....	20
Le modèle G.R.O.W.	20
Définition	22
Comment fonctionne ce modèle?	22
Diriger, assigner une tâche (faibles compétences / faible confiance)	22
Conseiller (faibles compétences / forte confiance)	22
Déléguer (fortes compétences / forte confiance):	23
Collaborer (fortes compétences / faible confiance):	23
Définition	24
Les règles du jeu	24
Astuces pour un feedback profitable	24
Exercice : BON Feedback et mauvais feedback	25
Écoute Active	26
L'écoute active ?	26
Questionnement	28

L'ESSENTIEL DU SUCCÈS EN TRAVAIL D'ÉQUIPE



LA VISION DU LEADER EST FONDAMENTALE



"L'essence même du leadership est d'avoir une vision. Il faut que cette vision soit clairement articulée avec conviction chaque fois. "

-Theodore Hesburgh, President of the University of Notre Dame

"Il n'y a rien de plus démoralisant que d'avoir un leader qui ne puisse pas articuler clairement pourquoi l'on fait ce qu'on fait."

James Kouzes and Barry Posner

OÙ ALLONS-NOUS?

Afin de travailler avec détermination, engagement et enthousiasme, une équipe doit savoir où elle s'en va. L'équipe doit donc connaître la vision et cette vision doit être congruente avec la mission et les buts de l'organisation.

LES LEADERS ONT UNE VISION

Ils partagent leurs rêves pour l'équipe et dirigent les autres membres afin de partager cette vision et de la suivre. La vision va au-delà de la déclaration officielle de la mission de l'organisation. La vision devrait imprégner l'environnement de travail et se manifeste dans les actions, les croyances, les valeurs et les buts de toute l'organisation, de ses dirigeants et de ses employés.

Même si votre organisation n'a pas une vision captivante, les dirigeants peuvent inspirer avec leur propre vision. À vrai dire, la plupart des organisations ont débuté parce que les fondateurs avaient une vision de ce qu'ils voulaient accomplir et créer. Être capable de partager avec les autres cette vision les force à agir afin qu'elle soit réalisée.

Il y a des principes fondamentaux nécessaires pour qu'une vision puisse enthousiasmer et motiver les gens à suivre les leaders. La vision doit :

- être une direction claire et avec un but pour l'organisation
- pouvoir inspirer la loyauté et le dévouement à travers l'implication de ses employés
- pouvoir démontrer et refléter les qualités uniques, la culture, les valeurs, les croyances et la direction de l'organisation
- pouvoir inspirer l'enthousiasme et l'engagement chez les employés
- aider les employés à voir leur place dans cette vision
- être régulièrement communiquée et partagée
- dans son essence être le défi que l'organisme doit relever

LE CONCEPT DE LEADERSHIP

Le sens même du message est le changement qu'il peut produire. –

Kenneth Boulding in the Image: Knowledge in Life and Society

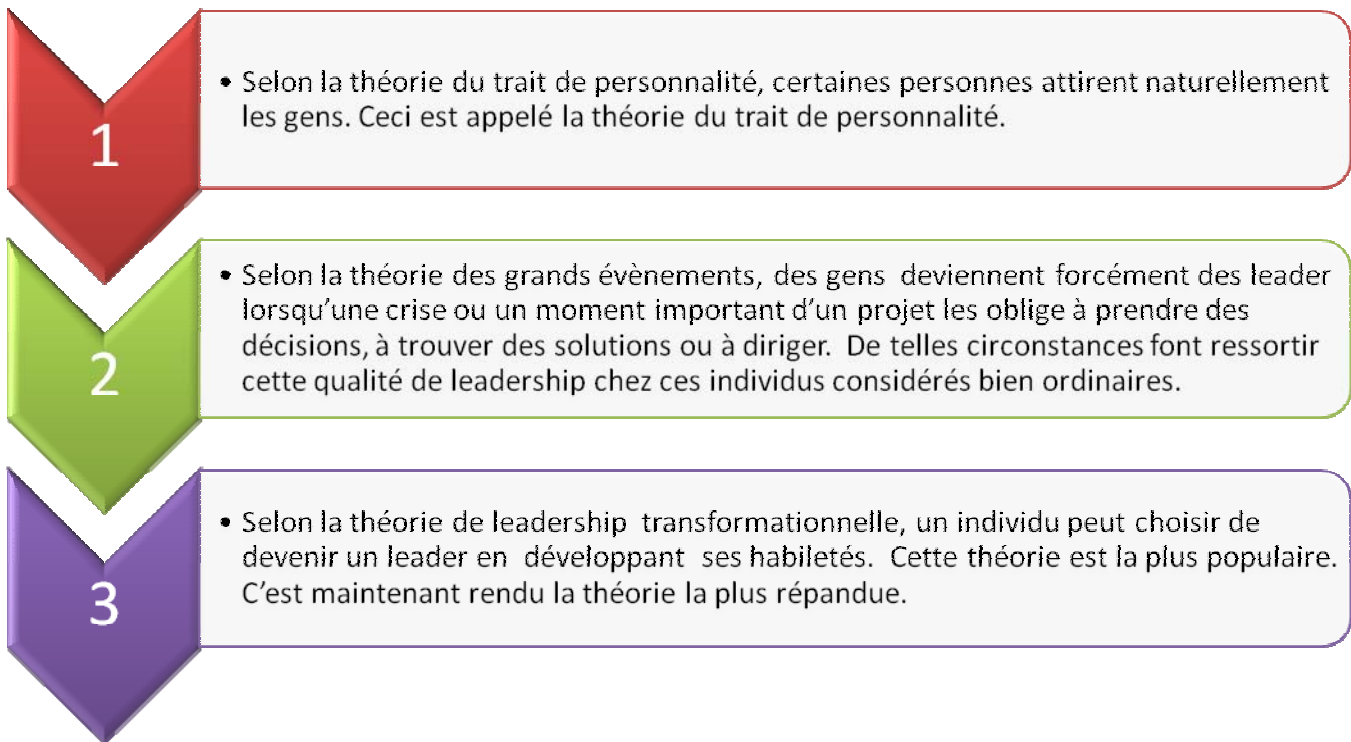
Les gens ne naissent pas leaders!

Si vous avez le désir et la volonté, vous aussi vous pouvez devenir des leaders efficaces. On devient un bon leader grâce à l'introspection, l'éducation, la formation et l'expérience.

Afin d'inspirer les employés et de les amener à travailler efficacement en équipe, il faut faire preuve d'un savoir, d'un savoir-faire et d'un savoir-être spécifiques au domaine d'expertise. Les bons leaders sont continuellement à la recherche de moyens pour perfectionner leurs habiletés.

Avant de commencer, définissons le terme leadership. *Le leadership est le processus par lequel on influence les autres à accomplir des objectifs d'une façon consistante et cohérente. Pour ce faire, le leader utilise ses habiletés de communicateur pour transmettre sa vision, ses croyances, ses valeurs, son éthique de travail, ses connaissances et ses habiletés.*

Même si votre position de gestionnaire, superviseur, contremaître, etc. vous donne l'autorité d'accomplir certaines tâches et objectifs pour l'organisation, ce pouvoir ne fait pas de vous un leader. Cela ne fait de vous qu'un patron, tout simplement.



Alors, d'où viennent les leaders?

Bass' (1989 & 1990) dit qu'il y a 3 théories majeures selon lesquelles les gens deviennent des leaders.



LA CLÉ DU LEADERSHIP

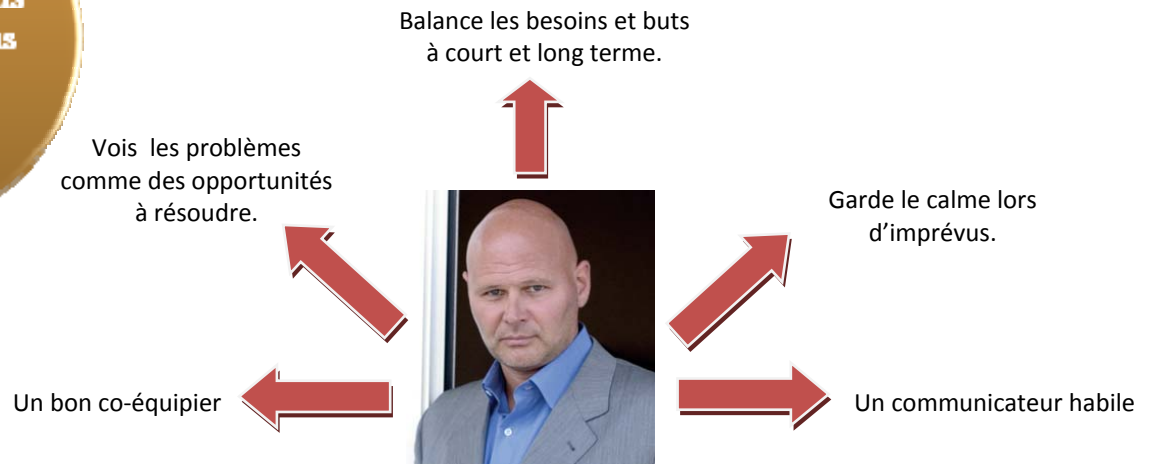
Selon une étude du Hay Group, il y a 75 composantes de satisfaction des employés. (Lamb, McKee, 2004). Ils constatent que:

- Avoir **confiance** en le leadership est le prédicateur de satisfaction des employés le plus fiable.
- La **communication efficace** est la clé pour bâtir cette confiance et ceci dans trois domaines importants :
 1. En aidant les employés à comprendre les grandes lignes de la stratégie d'affaires.
 2. En aidant les employés à comprendre comment ils contribuent aux objectifs d'affaires.
 3. En partageant l'information avec les employés telle que les chiffres d'affaires, les budgets et les objectifs stratégiques.

Comment pouvons-nous développer la confiance en notre personnel?



Afin de réaliser la vision, il est nécessaire de se fixer des objectifs, de créer un plan stratégique et de se donner des outils pour mesurer la performance. Il est important de planifier notre route.



DÉFINIR LE TERME "STRATÉGIE"

C'est l'art de planifier et de coordonner des actions pour atteindre un objectif. Les dirigeants devraient avoir l'habileté de tout planifier à long terme en maximisant la performance à court terme. Une stratégie déclare le but que vous planifiez d'atteindre à long terme. Le terme prend ses origines du monde militaire.

Dans vos propres mots, expliquez ce qu'est une "stratégie".

POURQUOI AVOIR UNE STRATÉGIE

Avoir une stratégie vous permet de vous assurer que les décisions hebdomadaires vous avantageront également à long terme. Sans stratégie, vos décisions pourraient avoir des effets néfastes à long terme. Une stratégie encourage également les gens à travailler ensemble vers un but commun. La plupart des entreprises ont des stratégies mais négligent de les communiquer aux employés de première ligne.

IMPLIQUER L'ÉQUIPE

Afin de maximiser le potentiel des gens, il importe de demander leur participation dans le processus de planification stratégique. Ils doivent comprendre clairement leur rôle et quelle part ils prendront dans l'exécution d'un plan. Celui-ci consiste en une carte routière qui les aidera à atteindre leur destination. En développant ce processus de planification stratégique, vous encouragez l'équipe à ramer dans la même direction vers un but commun.

SPÉCIFIER LE BUT

Il est important pour les membres de l'équipe d'avoir des buts communs à atteindre. Par conséquent, la communication claire de ces buts est primordiale. Cette approche est à la base même de la définition d'une équipe.

Un exercice simple qu'une nouvelle équipe peut faire, est de définir sa mission et ses buts dans une déclaration officielle.

OBJECTIFS DE PERFORMANCE

SMARTT est un modèle qui permet de décrire des objectifs avec précision, de manière qu'ils :

- soient clairs;
- soient formulés en termes opérationnels;
- soient en mesure d'être suivis;
- soient transparents pour les autres membres de l'équipe.

Le modèle peut être utilisé dans le cadre de la gestion de la performance, mais aussi dans la planification stratégique au niveau individuel, d'un projet ou d'une équipe.



Source: Peter Drucker, The Practice of Management (1954)

LES ATTENTES À L'ÉGARD DE L'ÉQUIPE

Qu'est-ce qui est attendu de nous comme individu?

Les gens n'arrivent pas à performer sans savoir ce qu'ils sont censés faire.

Dans une équipe hautement performante, tous les membres comprendront entièrement leurs fonctions, leur rôle au sein de l'équipe et, d'une manière plus importante, leurs responsabilités.

Vos employés ont-ils le sens de la responsabilité ?

Comment développer la responsabilité et l'habilitation (empowerment)?

L'HABILITATION DES EMPLOYÉS EST UN CONCEPT CONSIDÉRABLEMENT MAL COMPRIS.

Habilitation: Permission accordée aux équipiers afin de leur céder un plus grand pouvoir de prise de décision dans le but de mettre davantage en pratique leurs talents, leurs habiletés et leur créativité inhérente. En d'autres mots, il s'agit d'une responsabilité élargie attribuée aux membres de l'équipe.

Étapes pour développer l'habilitation

- Employer des techniques et outils de coaching.
- Décerner la responsabilité du développement personnel à l'employé.
- Impliquer les coéquipiers dans l'élaboration des objectifs;
- Accorder une place à l'erreur;
- Découvrir des occasions de déléguer.



QUEL GENRE D'APPUI L'ÉQUIPE DEVRAIT-ELLE RECEVOIR?



Si vous et votre équipe souhaitez réaliser la vision que vous avez établie, l'appui devient nécessaire aux niveaux de la formation, du coaching, de la consultation ainsi que, tout simplement, du développement général des habiletés acquises par l'expérience.

COACHING ET RÉTROACTION

Comme nous avons mentionné précédemment, la clé du succès en leadership inclut le devoir, la confiance et la communication efficace. La rétroaction et le coaching sont les outils les plus importants que vous pouvez utiliser pour développer des rapports de confiance. Ces manœuvres développent « l'empowerment » chez un individu, augmentent la motivation, accroissent le taux de rétention des employés et augmentent l'estime de soi.

Une responsabilité fondamentale des gestionnaires est de faire progresser leurs personnels. Ils exposent les employés aux tâches stimulantes, les aident à apprendre de leurs erreurs et les motivent à se surpasser.

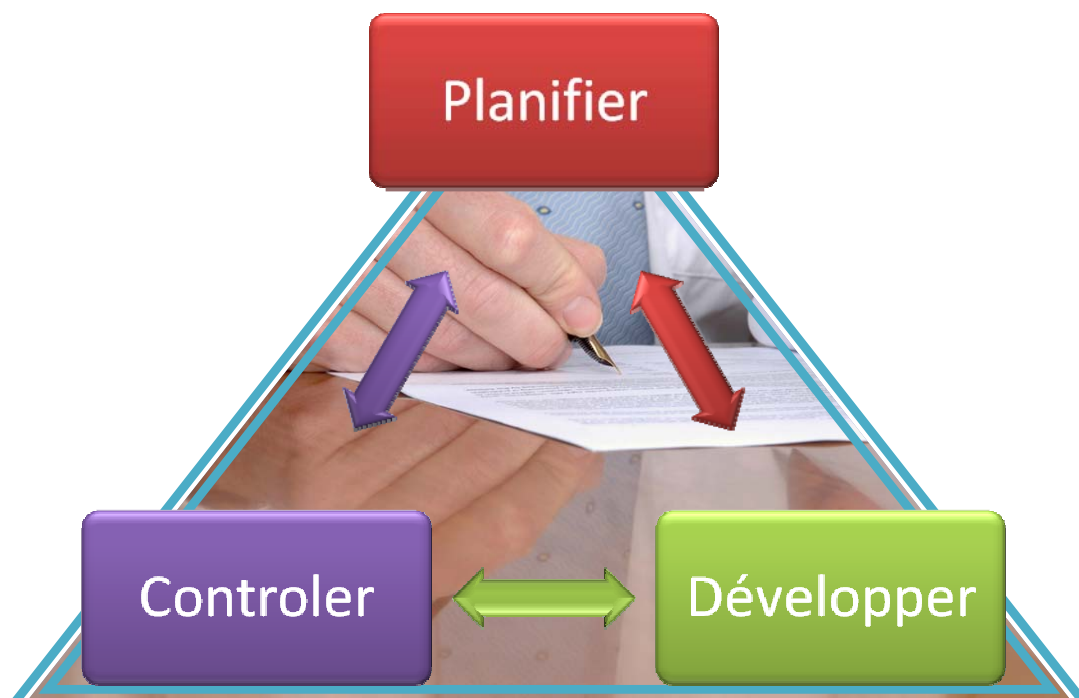
En groupes de 3 ou 4, répondez aux questions suivantes :

Quelles sont les avantages d'offrir du coaching à vos employés?

Le coaching a quand même ses défis, non? Identifiez des défis que les gens peuvent rencontrer lors du coaching ou lors d'une rétroaction.

Gérer et servir d'appui à la performance de ses employés est un des rôles majeurs d'un superviseur. Communiquer clairement les attentes, définir des objectifs, créer un environnement de travail propice à la productivité et à l'apprentissage, soumettre des évaluations de la performance et de la motivation des employés, est la clé du succès d'une gestion bien réussie.

La rétroaction n'est pas une activité isolée, limitée à un entretien de critiques constructives, mais consiste plutôt en un processus interactif qui se poursuit tout au long de l'année. Il est primordial que le feedback et le coaching soient présents dans la relation entre le superviseur et l'employé. Ces tactiques, lorsqu'elles sont bien mises en pratique, sont essentielles à la création d'une relation de confiance.



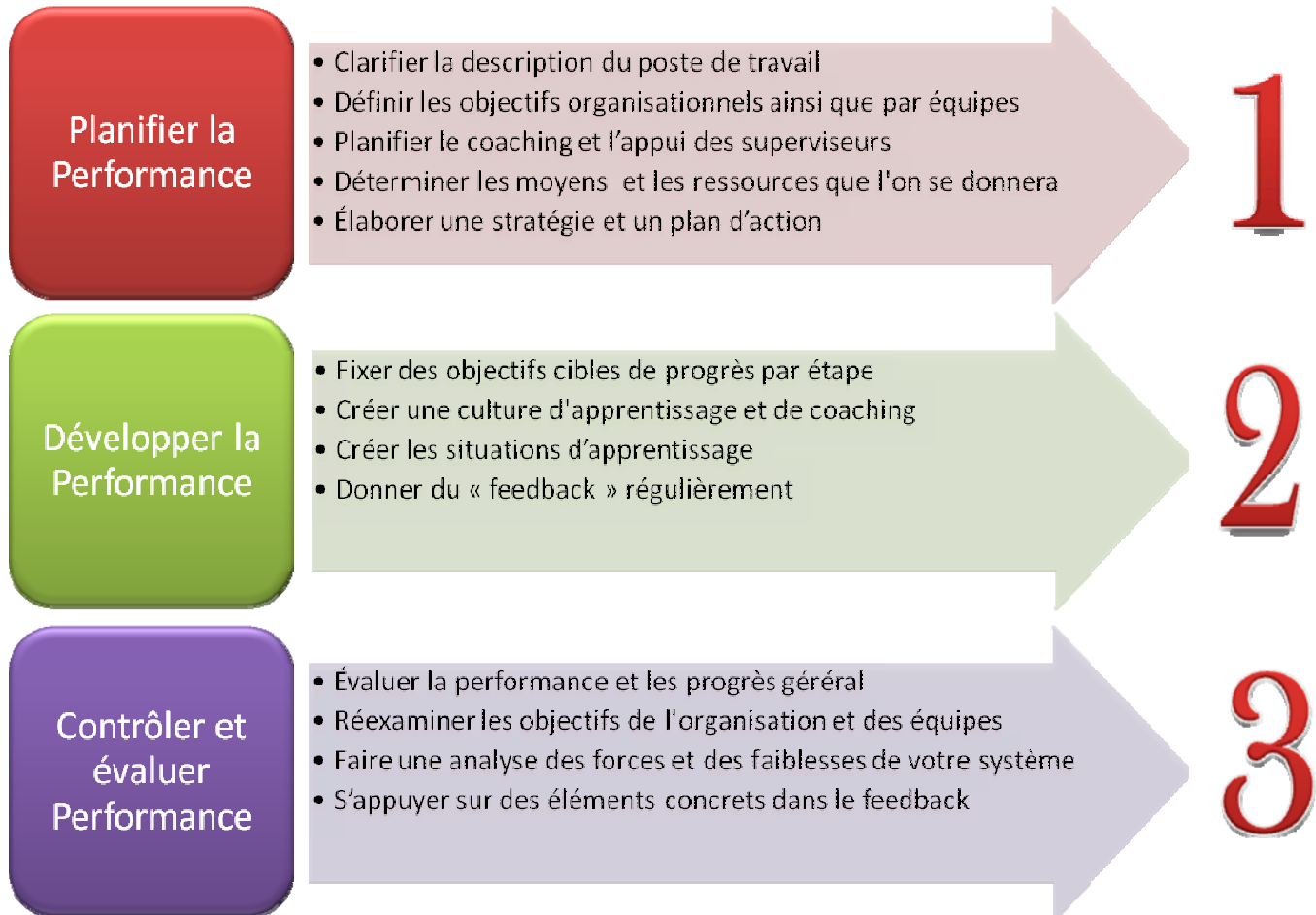
Discussion

Comment gérez-vous la performance chez-vous? Est-ce que vous avez un processus bien structuré ou bien avez-vous tendance à surprendre les gens lorsqu'ils commettent une erreur? Décrivez des évaluations, du coaching, de la rétroaction et de la formation etc.

LES PHASES DE LA GESTION DE LA PERFORMANCE

Regardons les différentes phases de la gestion de la performance

30 minutes



Étude de cas

L'entreprise « xyz » est composée de 30 employés. Cette entreprise offre des services de produits d'assurance. Dans la mission de l'entreprise, il est très bien écrit que le service à la clientèle est primordial. Toutefois, la compagnie n'offre pas de formation spécifique à ce sujet. Comme elle n'embauche jamais plus d'une ou deux personnes à la fois, la formation est peu ou pas structurée et comprend : passer du temps avec le superviseur dans le but d'apprendre les produits de l'organisation. Malgré l'absence de formation, l'employeur voit tout de même l'importance d'évaluer les employés au niveau du service. Le résultat des ventes n'atteint regrettamment pas les attentes ou les objectifs fixés par l'employeur. Les plaintes sont toujours élevées, les erreurs semblent se multiplier et le taux de renouvellement de contrats est plus bas que la moyenne de l'industrie. L'employeur ne sait pas comment aborder ce problème. Avez-vous des idées? Quelles questions devrions-nous nous poser? Quelles solutions avez-vous à nous recommander?

Utilisez la grille sur la page suivante pour vous aider à faire le tour de la question.

Planifier la
Performance

Développer la
Performance

Contrôler et
évaluer
Performance

LA SOURCE DU COACHING ET DU FEEDBACK

Les trois sources du coaching ou du feedback – que ceux-ci soient demandés (et reçus) ou offerts, viennent d'une source ou d'une combinaison de sources.

Expert Conseil

Relation de confiance

Autorité hiérarchique

QU'EST-CE QUE LE COACHING?

Quels sont les objectifs principaux d'un processus de coaching permanent?

1.

2.

OÙ DÉMARRER?

Comment pouvez-vous créer un climat de confiance?

1.

2.

3.

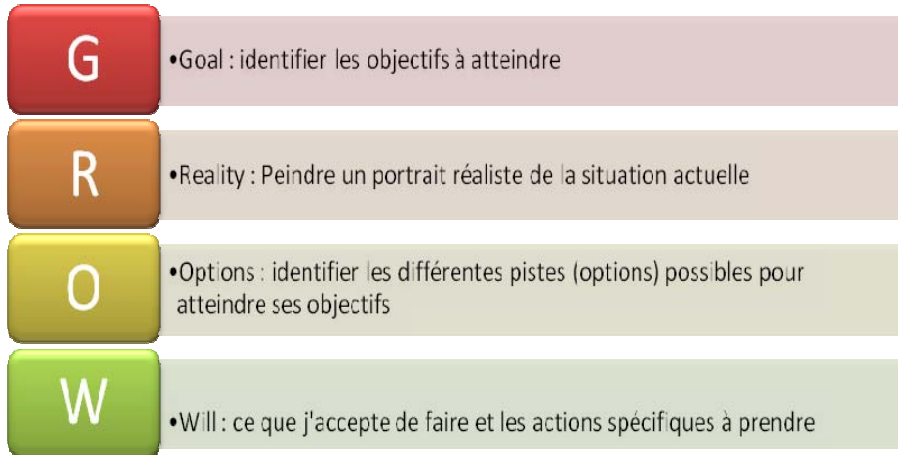
PARLEZ DU PASSÉ

Révisez la période de temps qui vient de s'écouler depuis votre dernière session de coaching. Sur la base de l'expérience vécue, des sessions de coaching et du plan de développement, traitez des points suivants :

- Ce qui s'est déroulé positivement durant la période et comment vous avez travaillé aux objectifs de développement au cours des activités de travail.
- Les difficultés principales rencontrées et des situations particulières non réussies.
- Ce que vous avez appris durant cette période à propos du travail, de vous-même et de votre relation avec vos collègues.
- Finalement, le coach partage sa propre perception et donne son feedback.

PARLEZ DE L'AVENIR

Le « "coaché" » présente la difficulté qu'il souhaite régler (préparation du coaching). Le coach intervient en lui permettant de prendre conscience de son comportement lié aux raisons pour lesquelles les problèmes sont survenus tout en l'écoutant activement, en le questionnant et en le confrontant.



Le plan de développement est réalisé à partir des '**stratégies d'action choisies**' pour les semaines à venir. Il peut s'agir aussi bien de l'actualisation d'un certain nombre d'activités de développement que de l'introduction d'un nouvel objectif de développement. (Dans la prochaine section nous verrons ce modèle de plus près).

CLÔTURER CETTE SESSION

- Le coach et le "coaché" évaluent et regardent ensemble s'ils veulent éventuellement modifier leur approche de coaching. (Laissez de l'espace pour l'expression des émotions: déceptions, angoisse, etc.)
- Résumez ensemble les points sur lesquels ils sont d'accord
- Fixez un rendez-vous pour la prochaine session

OBJECTIFS : S.M.A.R.T.T.

COMMENT SE FIXER DES OBJECTIFS?

SMARTT est un modèle qui permet de décrire des objectifs avec précision de manière qu'ils :

- Soient clairs
- Soient formulés en termes opérationnels
- Puissent être suivis
- Soient transparents pour les autres membres de l'équipe

Le modèle peut être utilisé dans le cadre de la gestion de la performance, mais aussi dans l'action planning au niveau individuel, projet ou équipe.

DESCRIPTION GÉNÉRALE DU PROCESSUS DE FIXATION DES OBJECTIFS

1. Rassembler, analyser et se mettre d'accord sur les données

- Objectifs de l'organisation, Indicateurs clés de performance (KPI) et stratégie ?
- Comparaison des résultats par rapport à l'an dernier
- Évolutions prévisibles du contexte (marché, concurrence,...)
- Attentes personnelles de l'employé (carrière, défis, ...)
- Description de poste

2. Se mettre d'accord sur les priorités à court terme

3. L'employé prépare et propose des objectifs

4. Clarifier le rapport entre les objectifs personnels et l'impact sur les résultats, les indicateurs clés de performance (kpi)

5. Se mettre d'accord sur des objectifs et les formaliser

OBJECTIFS S.M.A.R.T.T.

Spécific

- Le résultat final escompté est-il clairement décrit:
- quoi, quand, par qui, mais non comment

Précis

Mesurable

- Comment verrons-nous si les objectifs sont atteints?
- (données quantifiables, observations qualitatives)

Mesurables

Achievable

- Les objectifs sont-ils réalisables? Existe-t-il du soutien pour ces objectifs dans l'entreprise? Est-ce que l'employée a les habiletés nécessaires ?

Réalisables

Relevant

- Ces objectifs contribuent-ils aux résultats de l'entreprise?

Pertinents

Timed

- Une planification précise: dates, délais, rapports ou tâches intermédiaires

Planifiés dans le temps

Tough

- Ces objectifs sont-ils suffisamment des défis pour l'employé?

Difficiles à atteindre

EXERCISE

En équipes de deux, aidez **VOTRE PARTENAIRE À ÉTABLIR DES OBJECTIFS POUR UNE FÊTE OU UN SOUPER ORGANISÉ LORS DE VOS PROCHAINES VACANCES D'ÉTÉ, OU BIEN POUR UNE AUTRE ACTIVITÉ DE VOTRE CHOIX. SUIVEZ LES ÉTAPES S.M.A.R.T.T. POUR VOUS ASSURER QUE L'OBJECTIF EST CLAIR ET AVANTAGEUX. NOUS EXERCERONS LE COACHING PLUS TARD ALORS TENEZ-VOUS EN UNIQUEMENT AUX OBJECTIFS.**

DIFFÉRENTS MODÈLES DE COACHING

Il y a plusieurs modèles utilisés en coaching. C'est à vous de décider le modèle qui vous convient le mieux. Voici les différents modèles et techniques que nous regarderons pour améliorer vos habiletés de coach.

1. Modèle G.R.O.W.
2. Styles de coaching adapté à la situation
3. Feed-back efficace
4. Écoute active

Modèle G.R.O.W.

QUE REPRÉSENTE G.R.O.W.?

Le modèle GROW est une référence pour le coach et le "coaché" qui permet de mener un entretien de coaching de façon efficace et structurée. Toutefois, l'utilisation de ce modèle n'est efficace que si le contenu sur lequel on se base est utile et pertinent.

- Coach et "coaché" l'utilisent pour préparer le coaching.
- Il s'agit également d'une liste de tâches qui permet d'apporter une structure au niveau de l'entretien.

POURQUOI UTILISER CE MODÈLE?

- Cela permet de diriger l'énergie et le coaching vers le "coaché". Il/elle peut, en se basant sur le modèle GROW, bien se préparer à l'entretien du coaching.
- Cela permet de créer une ambiance calme et de confiance dans le cadre de l'entretien parce que le "coaché" n'a pas à faire face à des questions imprévues.
- Cela permet de maintenir le focus lors de l'entretien et d'éviter que celui-ci dévie vers une discussion hors sujet 'autour d'une tasse de café'.

LE MODÈLE G.R.O.W.

G

• Goal (But)

Sur quel thème ou quelle question souhaiteriez-vous travailler ?
Quel est votre but à long terme concernant cette question ? A quelle échéance ?
Quelle sera la situation une fois que vous aurez atteint votre but ?
Comment saurez-vous que vous avez atteint votre but ?

R

• Reality (La situation actuelle)

Quelle est la situation actuelle plus détaillée ?
Quelle maîtrise avez-vous personnellement de cette situation ?
Quelles mesures avez-vous déjà prises ? Quels sont les résultats ?
Qu'est-ce qui vous a empêché d'accomplir davantage ?
Quelles seront les conséquences pour vous si les choses n'aboutissent pas ?
Qu'advient-il des autres personnes impliquées ?

O

• Options (Les alternatives)

Faire une liste de toutes les alternatives, plus ou moins importantes, et des solutions complètes ou partielles.
Quels sont les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles ?
Laquelle de ces possibilités sera la plus simple pour vous ?
Laquelle de ces possibilités vous donnera le plus de satisfaction ?

W

• Will (actions)

Quelle(s) action(s) entreprendrez-vous ?
Quels sont vos critères et éléments d'évaluation de réussite ?
Qu'est-ce qui pourrait vous empêcher de prendre ces mesures ou d'atteindre ce but ?
Comment pourriez-vous impliquer les autres ; collègues, clients, superviseurs etc. ?
Quelle résistance personnelle ressentez-vous face à cette mesure ?
Qu'êtes vous en mesure de faire pour aider la situation ?

30 minutes

Exercice – Modèle G.R.O.W.

En groupes de 3 ou 4, à tour de rôle, prétendez être le coach, recevez le coaching et offrez du feedback. Choisissez parmi les scénarios suivants : l'achat ou la vente d'un produit ou d'un service tel qu'une maison, une automobile, un cellulaire, un fournisseur de télévision satellite, etc. Assurez-vous que le coach connaisse le produit ou le service en question. L'instructeur vous dira lorsqu'il sera temps de changer les rôles.

Styles de Coaching adapté à la situation *(Situational coaching style)*

DÉFINITION

Ce modèle permet au coach de tenir compte de la progression des tâches de l'employé.

Le modèle tient compte :

- Du niveau de connaissances et des compétences fonctionnelles du "coaché"
- Du fait que la personne soit confiante ou non, qu'elle soit autonome ou non et qu'elle fasse preuve d'initiative ou non.

Pourquoi adopter ce modèle?

Puisque chacun est unique et, par conséquent, éprouve des besoins différents, il est donc important de choisir un style qui s'adapte bien à la situation.

COMMENT FONCTIONNE CE MODÈLE?

Si vous confiez un projet à un employé ou si vous lui soumettez de nouvelles responsabilités, posez-vous ces deux questions:

- A-t-il actuellement les connaissances et les compétences nécessaires ? (niveau élevé / faible)
- Comment se sent-il ? (très confiant, il prend des initiatives ou il a plutôt tendance à être négatif)

Discutez de ces questions aussi avec le "coaché" pour arriver ensemble à profiter d'un style de coaching approprié.

Il existe quatre styles différents :

DIRIGER, ASSIGNER UNE TÂCHE (FAIBLES COMPÉTENCES / FAIBLE CONFIANCE)

Le "coaché" ne sait pas par où commencer; il craint de ne pas réussir, donc, ne fait rien. En tant que coach, vous devez lui fournir des instructions qu'il sera en mesure de suivre. En les respectant, il aura confiance en lui, ce qui lui permettra petit à petit de développer son autonomie pour ainsi nécessiter moins de directions de la part du coach. En d'autres mots, l'employé deviendra plus indépendant.

CONSEILLER (FAIBLES COMPÉTENCES / FORTE CONFIANCE)

Le "coaché" désire se lancer mais ses connaissances sont insuffisantes. Dès lors, si vous n'agissez pas, vous risquez de voir l'intéressé commettre rapidement des erreurs, être très déçu et perdre confiance. Donc, il est essentiel de l'encourager à agir tout en lui donnant des conseils au préalable à propos des aspects techniques. Cela lui évitera un bon nombre d'erreurs.

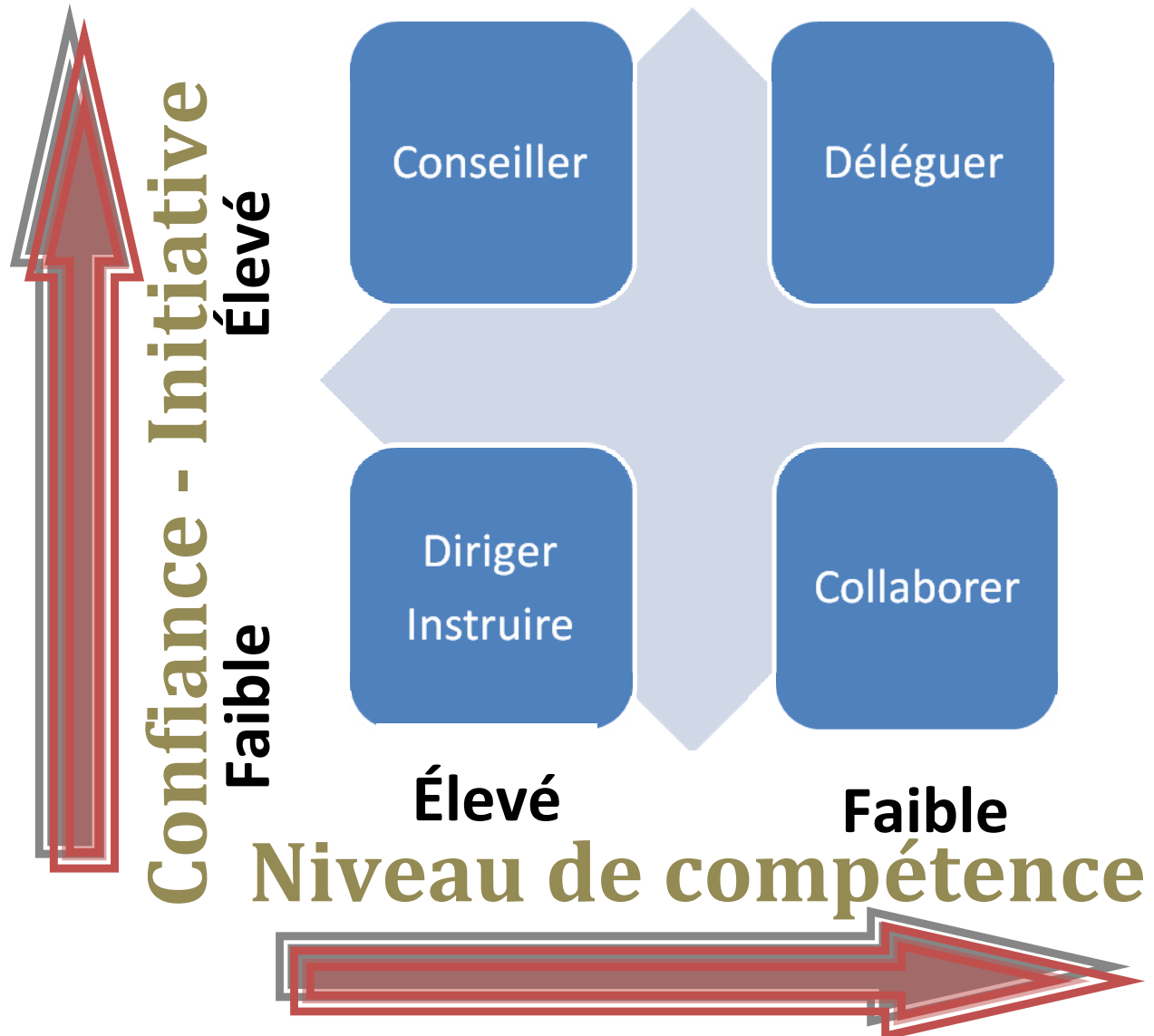
DÉLÉGUER (FORTES COMPÉTENCES / FORTE CONFIANCE):

Ce “coaché” est déjà compétent et a suffisamment confiance en lui pour agir de manière autonome. Laissez-le travailler de manière très indépendante; confiez-lui des responsabilités et de multiples tâches importantes. Avec une telle collaboration, un ‘entretien de suivi’ de temps en temps suffit pour atteindre des résultats favorables; finalement, offrez-lui un feedback et un suivi.

COLLABORER (FORTES COMPÉTENCES / FAIBLE CONFIANCE):

Le “coaché” s’en sort assez bien; cependant, il manque de confiance en lui pour se lancer. Dans ce cas, il vaut mieux effectuer les tâches ensemble en s’épaulant. Il se sentira assuré par votre appui lors d’ennui ou d’obstacle éventuel. Cela lui permettra d’avoir confiance en lui lorsqu’il entreprendra un projet; Vous pouvez progressivement le laisser travailler seul.

Source: Hersey & Blanchard., Situational Leadership, 1999



Feedback efficace

DÉFINITION

«Le feedback sert d'information avec absence de jugement.»

Ce modèle fournit quelques règles permettant d'assurer un feedback congruent. Le 'schéma' ci-dessus vous aide à formuler votre feedback de façon précise et sans agressivité. Il vous servira:

- À donner du feedback spontané
- À préparer vos sessions de coaching
- À organiser des 'rondes de feedback' dans des activités en équipe

LES RÈGLES DU JEU

- Donnez du Feedback sur la base d'observation du comportement du collaborateur et ne portez pas de jugement sur la personne
- Soyez clair et précis dans vos commentaires en vous basant strictement sur les faits observés et en évitant toute subjectivité.
- Assumez vos commentaires (dites « je » et évitez la forme impersonnelle, par exemple «il est évident que... »)
- Communiquez votre rétroaction dès que vous voyez quelque chose d'important; n'attendez pas la prochaine rencontre d'évaluation.
- Assurez-vous que l'employé ait bien compris vos remarques; abstenez-vous de poursuivre avec toute critique, mais vérifiez sa compréhension.
- Donnez au collaborateur le temps et l'espace dont il a besoin pour réfléchir et réagir.
- Ne tournez pas autour des messages difficiles; dites-les directement; allez droit au but. (évittez : Vous savez comme je vous apprécie... mais...)

ASTUCES POUR UN FEEDBACK PROFITABLE

- ➡ J'ai vu que vous avez ... fait ceci ou cela;
- ➡ Je me sens...; Ca me fait ... (Précisez vos sentiments; l'effet que ça a sur ...)
- ➡ Je l'interprète comme ...;
- ➡ Je voudrais, je propose que... (Exprimez vos attentes).

EXERCICE : BON FEEDBACK ET MAUVAIS FEEDBACK

Écrivez ce que vous pourriez plutôt dire dans les situations présentées.

Règle	Dites	Évitez
1. Jouez la balle, pas le joueur (s'attacher au comportement, pas à la personne).		<i>Tu n'étais pas à la réunion ce matin. Tu es tellement distrait qu'un jour tu oublieras ta tête.</i> <i>Assure-toi que ça ne se reproduise plus.</i>
2. Soyez précis dans vos commentaires.		<i>Tu n'es jamais clair. Qu'est-ce que cela veut dire « je vais y penser »?</i>
3. Impliquez-vous personnellement; Prenez la Responsabilité de vos commentaires; Utilisez le 'je'.		<i>Tu es toujours en retard et les autres doivent recommencer leurs commentaires ou bien vous ne savez plus du tout de quoi il s'agit.</i>
4. Parlez des faits observés; ne jugez pas.		<i>Travailler avec toi n'est pas facile et tu n'es pas très coopératif.</i>
5. Donnez votre Feedback le plus tôt possible après une situation observée.		<i>Tu te rappelles, il y a six mois, quand tu as dit au responsable de la maintenance que ses équipements étaient mal gérés ? J'ai trouvé cela très maladroit. J'aimerais que tu tiennes compte des sentiments des personnes quand tu leur donnes du feedback au sujet de la qualité de leur travail.</i>
6. Vérifiez que votre feedback a été bien compris.		<i>Compris ? D'accord ?</i>
7. Accordez la possibilité de réagir et de s'exprimer.		<i>Si tu n'es pas d'accord, dis-le ! Visiblement, tu n'es pas d'accord...</i>

L'un des principaux objectifs du coaching est de susciter chez le “coaché” une PRISE DE CONSCIENCE, l'aider à comprendre en quoi son comportement influence ses performances et ses relations avec les autres.

L'ÉCOUTE ACTIVE ?

Les gens ne disent pas toujours exactement ce qu'ils pensent. Ils n'agissent pas ainsi parce qu'ils ont des choses à cacher, mais parce qu'ils ne savent pas toujours s'exprimer clairement ou parce que des sentiments de colère, de peur... les en empêchent.

L'écoute active est un moyen de témoigner de l'empathie, de se mettre à la place de l'autre et de tenter de saisir ce qui se cache derrière les mots.

L'écoute active, c'est :

- Communiquer son acceptation et des marques d'intérêt réel par des moyens autres que la parole : hochement de tête, regard...
- Poser des questions ouvertes (maintenir la dynamique);
- Reformuler et vérifier : Il semble que vous soyez assez anxieux à propos de cette réunion ?

L'objectif de l'écoute active est d'encourager le “coaché” à en dire plus, à analyser plus en profondeur et à partager davantage avec vous. Vous devez lui communiquer que :

- Ses sentiments sont respectés et compris;
- Tout peut être dit (climat d'ouverture);
- Il peut vous faire confiance;
- Vous êtes prêt à l'aider à résoudre le problème;
- Votre intention n'est pas de le manipuler.

Critères importants de l'écoute active

1. Utiliser des mini-motivateurs pour faire parler votre interlocuteur.
2. Répéter en utilisant les mots de l'interlocuteur afin de lui démontrer que vous écoutez.
3. Refléter les émotions de l'interlocuteur. Un message est composé de contenu et d'émotion, alors en reflétant, nous confirmons que nous comprenons tout le message.
4. Résumer et s'assurer que l'interlocuteur reconnaisse que vous avez bien compris.

L'ÉCOUTE ACTIVE DANS LA PRATIQUE

Un jour, un nouvel employé vient vous voir et vous annonce : "Je ne pense pas que le service de maintenance soit t vraiment mon truc. Je ne crois pas que ce soit mon choix de venir travailler ici".

Le coach : Explique-moi ce qui se passe! Qu'est-ce qui te fait dire ça ?

Le "coaché" : La maintenance ne m'intéresse pas ; je préférerais la production.

QUESTIONNEMENT

N'oubliez pas que vous posez des questions parce que vous voulez amener le “coaché” à raisonner, comparer, évaluer, déduire... de façon à provoquer une PRISE DE CONSCIENCE. Votre objectif ne devrait pas être de solutionner le problème à sa place.

Dans certaines situations, les questions “pourquoi” et “comment” peuvent s'avérer dangereuses pour la dynamique de l'entretien, parce qu'elles forcent le “coaché” à devoir se justifier, le mènent à se sentir contrôlé et tenu pour responsable des problèmes en particulier.

Vous pouvez les reformuler comme ceci : Selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles... ou quelles sont les étapes...

Pensez à poser des questions pour découvrir d'autres causes plutôt que de savoir pourquoi les choses ont échoué. Vous pouvez aussi poser des questions dans le but de faire prendre conscience d'un comportement favorable et de l'attitude désirée.

Certains types de questions nuisent à la dynamique et défavorisent le raisonnement. Les questions les plus fréquentes à éviter sont les suivantes :

- **Questions fermées** : Vous comprenez? vous êtes sûr? Connaissez-vous la température dans le four?
- **Questions directives** menant l'individu à répondre ce que vous avez envie d'entendre en tant que coach. Souvent, elles sèment un sentiment de culpabilité chez le “coaché” parce qu'elles suggèrent qu'il a échoué. Exemple : Ne pensez-vous pas qu'il aurait été préférable de... ?

Assurez-vous que vos questions soient ‘claires’ et que le contexte et les raisons pour lesquelles vous les posez le soient également. Autrement, cela risque d'influencer le “coaché” à fournir une réponse détournée.

Accordez au “coaché” le temps de réfléchir à la question. Le silence qui suit une question est essentiel. Ne le bombardez pas en répétant la question ou en la reformulant immédiatement, puisque cela compromettrait la concentration et la réflexion du “coaché”.

Susciter la Réflexion

Comment avez-vous fait ?

Quelles ont été les réactions ?

Pourquoi avez-vous agi comme ça ?

Quelles sont les prochaines étapes ?

Comment auriez-vous pu procéder autrement ?

Étude de cas

Progresser par la prise de conscience

Pierre a détecté un début d'incendie dans un bâtiment ; sans vraiment savoir quoi faire, il a pris d'excellentes décisions qui ont probablement permis de sauver plusieurs vies. Voici quelques exemples de questions à poser pour rendre cette connaissance 'instinctive' explicite afin de le sensibiliser à la manière d'agir et renforcer sa confiance en lui :

S'il te plaît, Pierre, veux-tu récapituler pour moi tout ce que tu as fait quand tu as su qu'il y avait un incendie ?

- Pourquoi as-tu pris cette décision ?
- Quels en ont été les effets immédiats ?
- Que ferais-tu différemment dans un cas similaire ?

Comme vous pouvez le constater, le coaching ne s'applique pas strictement aux situations problématiques. Si vous cherchez à accroître la confiance chez un employé ou bien à vous assurer qu'une expérience profitable se répète, vous pouvez utiliser le coaching comme renforcement.

Donnez 3 exemples spécifiques où le coaching pourrait-être utilisé comme renforcement!

Exercice – L'écoute active

En groupes de 3 ou 4, chacun, à tour de rôle, pratiquez l'écoute active pour ensuite faire part d'une rétroaction. Vous pouvez choisir le scénario de votre choix en respectant le critère suivant :

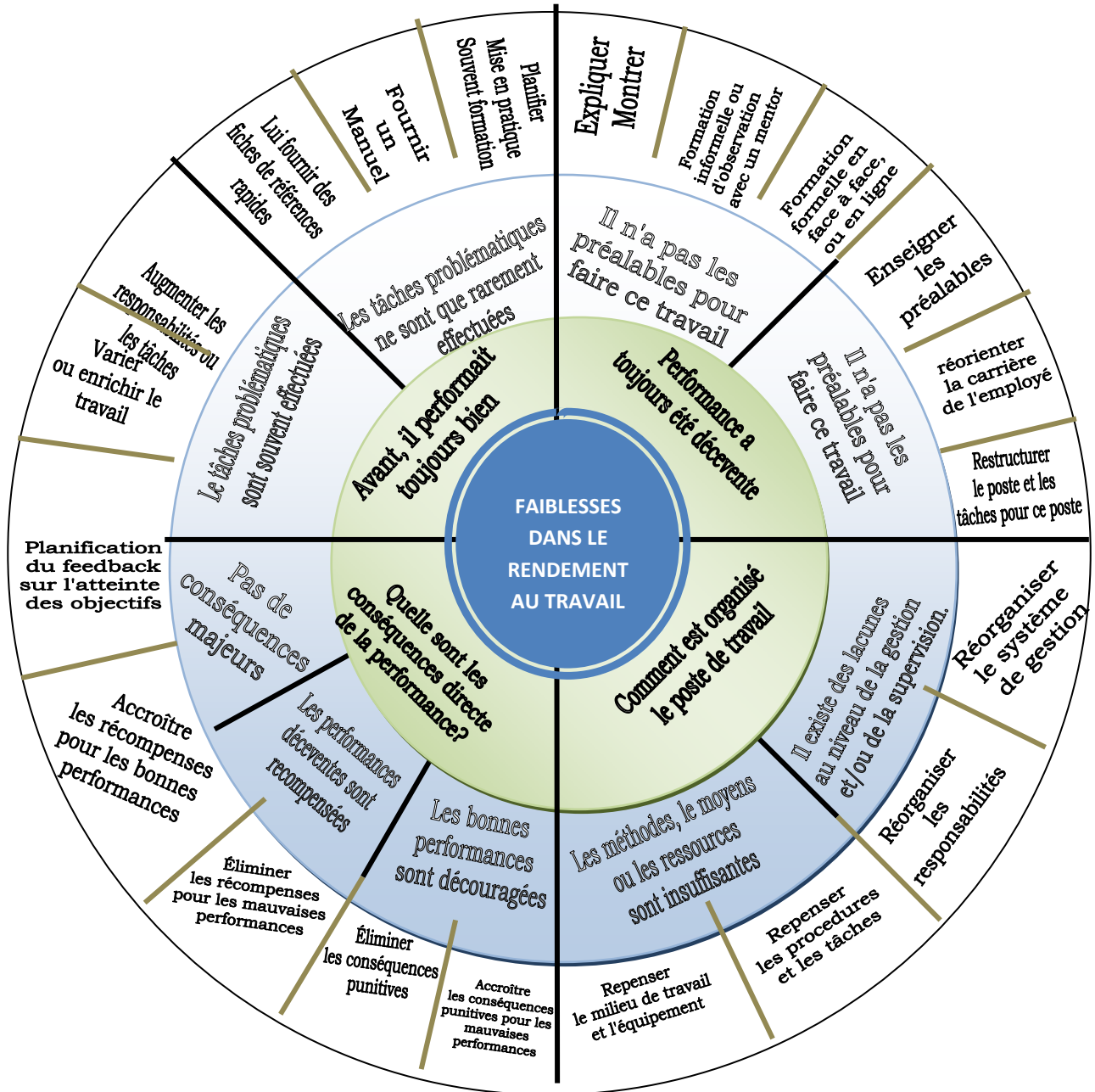
La situation doit être basée sur une expérience vécue assez récemment, soit lors des dernières semaines. Cet événement doit vous avoir fait vivre des émotions fortes afin de rendre l'exercice le plus réaliste possible.

Exemple : une frustration vécue auprès d'un collègue, d'un client, ou d'un membre de votre famille

Critères importants de l'écoute active que vous devez intégrer dans cet exercice :

1. Utiliser des mini-motivateurs pour faire parler votre interlocuteur.
2. Répéter en utilisant les mots de l'interlocuteur afin de lui démontrer que vous écoutez.
3. Refléter les émotions de l'interlocuteur. Un message est composé de contenu et d'émotion. Alors en reflétant, nous confirmons que nous comprenons tout le message.
4. Résumer et s'assurer que l'interlocuteur reconnaisse que vous avez bien compris.

ROUE DE COMPORTEMENT DE ROMISZOWSKI



Source : Romiszowski, A., Designing Instructional Systems, London, 1981

Études de cas – Utilisez la roue de comportement de Romiszowski

Cas 1: Vous avez un employé qui, depuis 3 ans, semble bien performer. Par contre, dernièrement, certains clients importants se sont plaints. Les erreurs semblent mineures. Il s'agit probablement d'inattention. Que devrait-on faire?

Cas 2: Lors de la période initiale de formation, vous vous rendez compte qu'un nouveau candidat éprouve de la difficulté avec les logiciels informatiques. Il n'arrive pas à suivre le reste des participants. Comment un candidat peut-il réussir les évaluations et les entrevues en disposant de connaissances informatiques si limitées? Vous êtes certains qu'il ne sera pas en mesure de compléter la formation en même temps que les autres. Vous avez, par contre, un besoin pressant de nouveaux employés. Que pourriez-vous faire pour faciliter son intégration?

Cas 3: Une équipe de travail au sein de votre entreprise semble toujours se mériter la dernière place en ce qui touche la vente. Vous commencez à consulter les employés et on vous informe que les membres de cette équipe n'ont pas accès aux échantillons, contrairement aux autres équipes. De plus, ces membres ne bénéficient pas d'objectifs détaillés et ne sont pas présents aux réunions hebdomadaires comme le font les autres groupes. Que suggérez-vous afin d'augmenter les ventes de cette équipe?

LE COACHING: ÉVALUEZ LA PERFORMANCE

Ce tableau est composé de deux questionnaires qui peuvent être remplis respectivement par le coach et le “coaché”. Ces questionnaires peuvent être utilisés pour préparer un moment de feedback et améliorer la qualité du coaching.

Pour chaque affirmation, entourez le chiffre qui correspond à votre situation actuelle. Demandez à votre “coaché” de remplir son questionnaire (côté opposé). Comparez vos réponses, discutez des différences et choisissez les domaines que vous souhaitez améliorer au cours de la période à venir.

	De niveau moindre					A niveau important				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les sessions de Coaching incluent un accord sur les objectifs et le plan d'action.	1	2	3	4	5					
En tant que coach...										
Je rencontre mon “coaché” régulièrement selon un agenda défini, et je me rends disponible entre les sessions de coaching au besoin.	1	2	3	4	5					
Je donne régulièrement un feedback à mon “coaché” suite à mes observations.	1	2	3	4	5					
Je parlerai à mon “coaché” de façon constructive si j’entends un commentaire positif ou négatif à son sujet.	1	2	3	4	5					
J’aide mon “coaché” à structurer sa façon de penser en fonction de la situation, plutôt que de penser pour lui.	1	2	3	4	5					
J’encourage les occasions d’apprentissage sur le lieu de travail et j’en parle lors des sessions de coaching formelles.	1	2	3	4	5					
J’aide mon “coaché” à apprendre de ses erreurs.	1	2	3	4	5					
Mon “coaché” ...										
...me questionne: il n’accepte pas tout ce que je dis pour /sans provoquer des réactions, il demande “pourquoi ?”, ou “qu’est ce qui vous fait dire cela ?” et essaie d’approfondir les différents sujets.	1	2	3	4	5					
... me fait part de ses préoccupations à l’égard de situations inquiétantes. (sécurité, qualité, environnement, procédures opérationnelles...).	1	2	3	4	5					
... prépare les sessions de coaching et les objectifs pour la période suivante.	1	2	3	4	5					
... agit comme personne responsable de son propre développement.	1	2	3	4	5					
... planifie son temps de manière à pouvoir intégrer un maximum de connaissances acquises dans son travail de tous les jours.	1	2	3	4	5					
... offre un feedback constructif sur mon rôle de coach : ce qui est profitable ou défavorable.	1	2	3	4	5					
... parle directement au responsable de formation en cas de besoin de soutien dans son processus d’apprentissage.	1	2	3	4	5					

LE COACHING: ÉVALUEZ LA PERFORMANCE

	De niveau moindre					A niveau important				
Les sessions de Coaching incluent un accord sur les objectifs et les plans d'action.	1	2	3	4	5					
Mon "coach"										
... me rencontre régulièrement selon un agenda défini, et se rend disponible entre les sessions de coaching au besoin.	1	2	3	4	5					
... m'offre régulièrement un feedback sur mon comportement observable.	1	2	3	4	5					
... me parle de façon constructive s'il entend un commentaire positif ou négatif à mon sujet.	1	2	3	4	5					
... m'aide à structurer mon approche et mes actions en fonction de la situation.	1	2	3	4	5					
... encourage les occasions d'apprentissage sur mon lieu de travail et en parle lors des sessions de coaching formelles.	1	2	3	4	5					
... m'aide à apprendre de mes erreurs.	1	2	3	4	5					
Mon "coaché" ...										
Je questionne mon coach : Je pose des questions : pourquoi, qu'est-ce qui vous pousse à dire cela ?... et j'essaie d'approfondir les différents sujets.	1	2	3	4	5					
Je fais part de mes préoccupations à l'égard de situations inquiétantes. (sécurité, qualité, environnement, procédures opérationnelles..).	1	2	3	4	5					
Je prépare les sessions de coaching et les objectifs pour la période suivante.	1	2	3	4	5					
J'agis en tant que personne responsable de mon propre développement.	1	2	3	4	5					
Je planifie mon temps de manière à pouvoir intégrer un maximum de connaissances acquises dans mon travail de tous les jours.	1	2	3	4	5					
J'offre à mon coach un feedback constructif sur son rôle : ce qui est profitable ou défavorable.	1	2	3	4	5					
Je parle directement au responsable de formation si j'ai besoin de support dans mon processus d'apprentissage.	1	2	3	4	5					

RÉSUMÉ D'UN ENTRETIEN DE COACHING

Recueillir les expériences (*“coaché”*)

- Quel a été le résultat, l'impact, la conséquence... ?
- Qu'ai-je bien fait ?
- Qu'aurais-je pu faire mieux ou autrement ?
- Comment est-ce que je me sens par rapport à cela ?
- Que vais-je faire de cette expérience ?

Préparer la session de coaching (*“coaché”*)

- Quel type de problème identifié dans le cadre de la collecte de mes expériences est-ce que je souhaite traiter ?
- Quels sont les éléments du problème que j'ai déjà pu identifier : **G.R.O.W.**
- Quels sont les points que je veux discuter ? (questions, demander du feedback et en donner, autres problèmes)

L'entretien de coaching (*coach et “coaché”*)

- Voir structure de la session de coaching
 - Créer un climat de confiance
 - Parler du passé
 - Parler de l'avenir et de la stratégie que vous prendrez
 - Confirmer la stratégie à la fin de la session.
- Différents modèles de coaching
 - Modèle G.R.O.W.
 - Styles de coaching adaptés à la situation
 - Feedback favorable
 - Écoute active

Plan de Développement (*coach et “coaché”*)

- Objectifs S.M.A.R.T.T.
- Roue de comportement de Romiszowski

Le bilan de la session de coaching (*coach et “coaché”*)

Il est bon de prendre un peu de recul par rapport à la session de coaching et de réfléchir ensuite à la manière dont elle s'est déroulée. L'entretien de coaching a pour but ultime de vous aider dans votre travail. Pour ce faire, il est important que vous vérifiiez s'il est avantageux et, dans le cas contraire, vous réfléchissiez à ce qui pourrait être modifié afin de rendre le coaching plus enrichissant. Vous pouvez également utiliser une liste de questions pour donner du feedback à votre coach :

- De quoi a-t-on discuté ?
- Feedback spécifique ?
- Qu'ai je appris ? Et comment vais-je l'appliquer dans mon travail?
- Que puis-je faire pour atteindre mes objectifs de développement ?
- Comment est-ce que je me sens après ce coaching ? (énergie, envies, frustrations)
- Que puis-je faire pour rendre mon coaching plus profitable?
- Quel feedback pourrais-je partager à mon coach afin que nous puissions en bénéficier davantage?