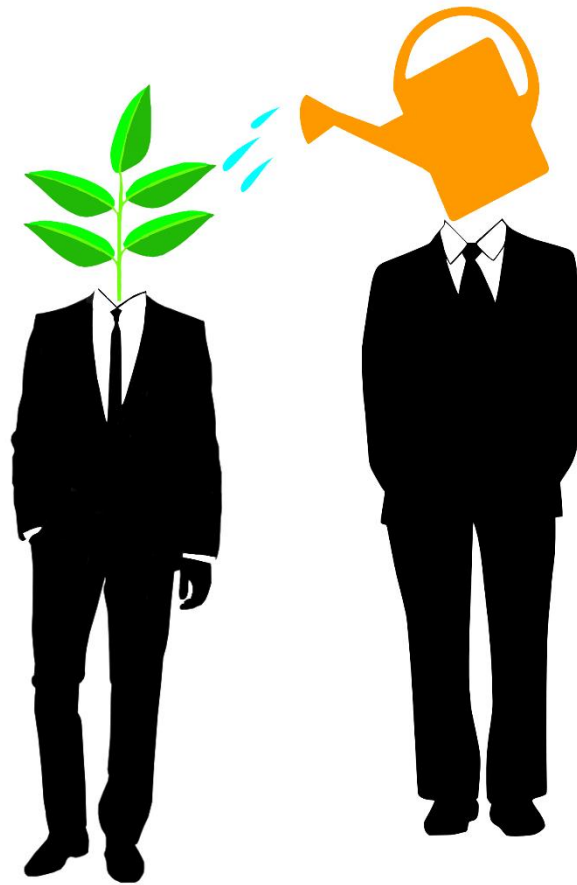




MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



INTRODUCTION AU COACHING PROFESSIONNEL D'ÉQUIPES

MANUEL DE L'APPRENANT



Cette Action est financée par
l'Union européenne

Description de l'objectif du manuel et son mode d'emploi

Ce document est conçu et mis à la disposition des apprenants afin de les aider à avoir les repères en matière de coaching professionnel notamment en matière de coaching individuel et de coaching d'équipe. Il constitue une banque d'informations qui enrichissent l'interaction entre le formateur et les apprenants et, également entre les apprenants eux-mêmes. Il participe à la réussite de cette action de formation et est une référence aussi bien pour les apprenants que pour le formateur.

Pour le formateur, ce manuel consolide le contenu fondamental de la formation et des savoirs à partager. Les apprenants, en ce qui les concerne, pourront en consulter le contenu plus facilement pour se remémorer les grandes lignes des échanges relatifs à la formation et en user pour approfondir leurs connaissances et curiosité intellectuelle relativement à l'objet de la formation. Ce manuel, plus qu'un recueil des savoirs et des connaissances et un guide à chaque étape de la formation, reste l'ami fidèle de l'apprenant même au-delà de la formation.

A cet effet, il est recommandé que les participants y fassent recours et notent leurs questions avant la séance suivante. Ils peuvent revenir sur le contenu du manuel pour le réviser ou revoir ce qu'ils n'ont pas retenu lors de la session, ou même pour l'apprendre s'ils étaient absents.

Sommaire

Description de l'objectif du manuel et son mode d'emploi.....	2
Sommaire.....	3
Liste des sigles et abréviations.....	4
Liste des tableaux.....	5
Liste des figures.....	6
Introduction.....	8
I.1 Groupe cible.....	8
I.2 Objectif de la formation.....	9
I.3 Objectifs pédagogiques.....	9
I.4 Programme de formation.....	9
I.5 Approche méthodologique.....	10
II. Partie centrale du manuel.....	10
II.3 Agenda de la formation.....	10
II.2 Fiches pour chaque séance.....	12
1. Fiche de la séance n°1 : Cérémonie de lancement de la formation.....	13
2. Fiche de la séance n°2 : Organisation de la session.....	13
3. Fiche de la séance n°3 : Confirmation et Recueil de nouvelles attentes, rappel des objectifs et méthodes pédagogiques.....	15
4. Fiche de la séance n°4 : Brise de glace.....	20
5. Fiche de la séance n°5 : Pré-test.....	24
6. Fiche de la séance n°6 : Introduction et définition conceptuelle.....	28
7. Fiche de la séance n°7 : Typologie du coaching professionnel et spécificité de ce style de management.....	52
8. Fiche de la séance n°8 : Etapes et outils de coaching professionnel.....	68
9. Fiche de la séance n°9 : Leadership féminin.....	85
10. Fiche de la séance n°10 : Leadership féminin.....	88
11. Fiche de la séance n°11 : Coaching de performance.....	116
12. Fiche de la séance n°12 : Coaching de performance : fixation d'objectif et suivi de performance.....	132
13. Fiche de la séance n°13 : Cycle de vie d'une équipe.....	149
14. Fiche de la séance n°14 : Post-test et plan d'amélioration personnelle...	154
15. Fiche de la séance n°15 : Evaluation à chaud de la formation.....	159
16. Fiche de la séance n°16 : Cérémonie de clôture de la formation.....	162
Annexe.....	164

Liste des sigles et abréviations

ARISA-B	Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
CAB	Chambre d'Agriculture du Bénin
C/CeC	Chef de Cellule Communale
CV	Curriculum Vitae
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
PAC	Parcours d'Acquisition de Compétences
PDA	Pôles de développement Agricole
PRC	Plan de Renforcement des Capacités

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Agenda de la formation</i>	11
<i>Tableau 2 : Attentes des participants</i>	19
<i>Tableau 3 : Pré-test</i>	26
<i>Tableau 4 : Différence entre motiver et stimuler</i>	38
<i>Tableau 5 : Les 7 mesures de la motivation selon Herzberg</i>	40
<i>Tableau 6 : Les axes d'intervention dans le coaching</i>	47
<i>Tableau 7 : Différence entre superviseur et coach</i>	52
<i>Tableau 8 : Différentes distinctions entre autres coachings</i>	55
<i>Tableau 9 : Définition et typologie des objectifs</i>	135
<i>Tableau 10 : Les styles de développement selon le niveau de développement du collaborateur</i>	145
<i>Tableau 11 : Post-test</i>	157
<i>Tableau 12 : Plan d'amélioration personnelle</i>	158
<i>Tableau 13 : Fiche d'évaluation de la formation</i>	161

Liste des figures

<i>Figure 1: Différents types de management</i>	30
<i>Figure 2 : Schéma explicatif de la notion de Manager-Leader</i>	35
<i>Figure 3: Le pouvoir dans le leadership</i>	45
<i>Figure 4 : La confiance et l'attention au cœur du coaching</i>	46
<i>Figure 5 : Composantes du coaching professionnel</i>	51
<i>Figure 6 : Typologie de coaching professionnel</i>	54
<i>Figure 7 : Coaching individuel et coaching collectif</i>	55
<i>Figure 8 : Le rôle du Manager-Coach</i>	62
<i>Figure 9 : Typologie des rôles du coaching</i>	63
<i>Figure 10 : Les responsabilités du Manager-Coach</i>	64
<i>Figure 11 : Les attitudes d'un bon coach</i>	66
<i>Figure 12 : Les étapes du coaching professionnel</i>	71
<i>Figure 13 : Eléments de base communicationnelle</i>	81
<i>Figure 14 : Schéma du système de communication</i>	82
<i>Figure 15 : Schéma de base de la communication</i>	90
<i>Figure 16 : Importance d'accorder d'intérêt pour les informations opérationnelles</i>	90
<i>Figure 17 : Schéma de la vie d'un message : déformations et perturbations</i>	91
<i>Figure 18 : Communication interpersonnelle : Eléments de base</i>	92
<i>Figure 19 : Les types d'intelligence sociale</i>	95
<i>Figure 20 : l'Intelligence Émotionnelle</i>	96
<i>Figure 21 : L'intelligence collective</i>	97
<i>Figure 22 : Eléments de base d'une performance remarquable</i>	98
<i>Figure 23 : Schéma de la capacité d'agir d'un dirigeant</i>	119
<i>Figure 24 : Importance du management par objectif dur le plan organisationnel</i>	133

<i>Figure 25 : Importance du management par objectif dur le plan individuel</i>	134
<i>Figure 26 : Définition et typologie des objectifs</i>	134
<i>Figure 27 : Cascade des objectifs en entreprise</i>	135
<i>Figure 28 : Hiérarchie des objectifs</i>	136
<i>Figure 29 : Différence entre Objectif et fiche de poste</i>	137
<i>Figure 30 : Objectif SMART selon GBEDEMAH</i>	139
<i>Figure 31 : Composantes d'un objectif</i>	140
<i>Figure 32 : Processus d'élaboration d'objectifs</i>	141
<i>Figure 33 : Processus de gestion des performances</i>	142
<i>Figure 34 : Les enjeux de l'évaluation des performances</i>	144
<i>Figure 35 : 1^{ère} étape du cycle de vie d'une équipe</i>	150
<i>Figure 36 : 2^{ème} étape du cycle de vie d'une équipe</i>	151
<i>Figure 37 : 3^{ème} étape du cycle de vie d'une équipe</i>	152
<i>Figure 38 : 4^{ème} étape du cycle de vie d'une équipe</i>	153

Introduction

Le Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B) est un projet mis en œuvre par Enabel sur financement de l'Union européenne, et dont l'objectif spécifique est de « *faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes du secteur agricole au Bénin* ».

Dans le but d'accompagner la volonté du Gouvernement du Bénin à faire du secteur agricole « *le principal levier de développement économique, de création de richesses et d'emplois au Bénin* » et la profonde transformation du paysage institutionnel du secteur agricole engagée depuis 2016, avec la liquidation d'anciennes structures et la mise en place de nouvelles, dont les DDAEP et les ATDA, ARISA-B a effectué une étude diagnostique des besoins en renforcement de capacités des organisations bénéficiaires. Cette étude a débouché, entre autres, sur l'élaboration de plans de renforcement des capacités des acteurs des ATDA, DDAEP et OPA/OIP, qui constituent le groupe-cible du projet ARISA-B. Ces plans de renforcement de capacités prennent en compte plusieurs thèmes dont celui relatif à « **INTRODUCTION AU COACHING PROFESSIONNEL D'ÉQUIPES** ». Le bien-fondé de ce module est parfaitement perceptible, étant donné que les supérieurs hiérarchiques pour mieux jouer leur rôle doivent disposer de compétences de management et de coaching afin de coordonner, superviser, instruire mais aussi et surtout accompagner leurs collaborateurs. Ce module donc a pour but de donner des outils et techniques de motivation des équipes, de fixation d'objectifs mais également de coaching professionnel.

I.1 Groupe cible



La cible concernée est composée des cadres dirigeants des structures décentralisées du MAEP : DG, DT, et C/CeC des ATDA et DDAEP et Chefs services des DDAEP. La session de formation est également élargie aux cadres techniques des chambres d'agriculture et des organisations professionnelles et interprofessionnelles agricoles.

I.2 Objectif de la formation



Cette formation intitulée « introduction au coaching professionnel d'équipes » a pour objectif de rendre les participants capables d'améliorer le fonctionnement de leur service en appliquant les principes de coordination des activités et de coaching de leurs collaborateurs.

I.3 Objectifs pédagogiques

Le formateur se donne comme défis de rendre les participants capables de :



- ◆ Conduire efficacement une équipe à l'atteinte des objectifs ;
- ◆ Mobiliser leurs qualités personnelles et instaurer la confiance ;
- ◆ Influencer de manière constructive leur entourage professionnel immédiat ;
- ◆ Faire face aux émotions désagréables, les leurs comme celles des autres.

I.4 Programme de formation

Le programme s'articule autour de trois principales thématiques :



I.5 Approche méthodologique

- Exposés
- Cas pratiques
- Exercices individuels et de groupe
- Partage d'expériences

II. Partie centrale du manuel

Cette partie comporte les éléments suivants :

- L'agenda de la session de formation ;
- Une fiche pour chaque séance ;
- Le contenu de chaque séance.

II.3 Agenda de la formation

Heures	1 ^{ère} journée	2 ^{ème} journée	3 ^{ème} journée
8h00-8h30	Accueil et installation des participants	Installation des participants	Installation des participants
8h30-10h30	Cérémonie de lancement Organisation de la session Confirmation et Recueil de nouvelles attentes Brise de glace et Pré-test Introduction et définition conceptuelle (management, leadership, autorité, pouvoir, motivation, coaching et coaching professionnel)	Présentation du rapport de la première journée et débat Etapas et outils de coaching professionnel (suite et fin) Leadership féminin	Présentation du rapport de la deuxième journée et débat Coaching de performance : Suivi de performance et Fixation d'objectif
10h30-10h45	Pause-café		
10h 45-13h00	Introduction (suite et fin) Typologie du coaching professionnel et Spécificité de ce style de management	Communication et Motivation au quotidien	Coaching de performance : Suivi de performance et Fixation d'objectif (Outils et best practices)
13h00-14h00	Pause-déjeuner et Repos		

14h00-16h45	Etapas et outils du coaching professionnel	Coaching de performance	Cycle de vie d'une équipe Post-test et plan d'amélioration personnelle Evaluation à chaud de la formation Cérémonie de clôture de la formation
16h45-17h00	Pause-Goûter		

Tableau 1 : Agenda de la formation

II.2 Fiches pour chaque séance

Accueil et installation des participants

1. Fiche de la séance n°1 : Cérémonie de lancement de la formation

Fiche de la séance n°1

Titre de la séance : Cérémonie de lancement de la formation ...



Durée : 15 minutes



Objectif de la séance : Susciter l'adhésion et la motivation des participants

Contenu :



- Cette séance est consacrée aux allocutions de lancement de la formation.
- Les apprenants sont appelés à suivre attentivement les allocutions, exhortation des différentes parties prenantes.

Evaluation



- RAS

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

2. Fiche de la séance n°2 : Organisation de la session

Fiche de la séance n°2

Titre de la séance : Organisation de la session



Durée : 15 minutes



Objectifs de la séance :

- Organiser les participants en équipes et fixer avec eux les règles du bon déroulement de la session ;
- Préciser les commodités des lieux et les modes d'utilisation ;

Contenu :



- 1- Désignation des managers de la session
- 2- Choix du nom du « village »
- 3- Rôles des managers :
- 4- Règles du jeu de l'atelier
- 5- Fixation des sanctions en cas de manquement aux règles établies ensemble.

- Les apprenants procéderont à la désignation des managers et à la fixation des règles de bonne gestion. Ils écouteront les consignes du formateur et pourront poser des questions de précision.

Evaluation



- RAS



Supports à remettre aux apprenants :

- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 2

DESIGNATION DES MANAGERS DE LA SESSION :

- 1 chef du village,
- 1 gestionnaire du temps,
- 1 trésorier,
- 1 personne ressource,
- 3 rapporteurs

Mode de désignation : Par consensus

CHOIX DU NOM DU VILLAGE

ROLES DES MANAGERS :

- Faire respecter l'agenda par l'animateur ;
- Gérer le temps ;
- Gérer les pauses ;
- Maintenir l'ordre et gérer les interdits : retard, portable, bavardage, etc.

REGLES DU JEU DE L'ATELIER

- **Participation active :**
 - Exprimer son point de vue
 - Respect mutuel et gestion de la parole
 - Poser toutes les questions
 - Écouter ce que disent les autres avec bienveillance
- **La ponctualité et le respect des horaires sont de mise.**

FIXATION DES SANCTIONS EN CAS DE MANQUEMENT AUX REGLES ETABLIES ENSEMBLE
(sanctions pécuniaires à gérer par le trésorier)

3. Fiche de la séance n°3 : Confirmation et Recueil de nouvelles attentes, rappel des objectifs et méthodes pédagogiques

Fiche de la séance n°3

Titre de la séance : Confirmation et Recueil de nouvelles attentes, rappel des objectifs et méthodes pédagogiques



Durée : 30 minutes

Objectifs de la séance :



- Présenter la synthèse des attentes exprimées antérieurement sur les fiches envoyées ;
- Amener les participants à exprimer de nouvelles attentes non inscrites sur les fiches de recueil des attentes pour un contenu de formation plus adapté à leurs réalités ;
- Rappeler les objectifs (général, spécifiques et pédagogiques) de la formation ;
- Susciter l'engagement des participants en rappelant les méthodes pédagogiques ;
- Rappeler les modes d'utilisation du manuel de formation.

Contenu :



Le formateur :

- Présente la synthèse des attentes recueillies ;
- Assure la modération des échanges ;
- Fais le lien entre les attentes et les objectifs de la formation ;
- Rappelle les méthodes pédagogiques ;

Les apprenants sont appelés à exprimer leurs nouvelles attentes, écouter, poser des questions, rappeler des points éventuellement oubliés par le formateur.

Evaluation



- RAS

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 3

FICHE DE RECUEIL DES ATTENTES

Recueil des attentes spécifiques dans le cadre de la formation des cadres dirigeants des structures décentralisées du MAEP en Management des Services Publics et gestion du changement.

Cette fiche est un outil didactique qui vise à contextualiser le contenu des modules de formation afin de répondre le plus possible aux attentes individuelles et celles des structures en matière d'organisation, de management des services et gestion du changement. Plus précise et exhaustive sera votre contribution et meilleure sera la qualité des échanges tout au long de la session de formation et donc du Parcours d'Acquisition des Compétences

1. Nom et Prénoms

2. Niveau d'études

- Bac + 4 (et plus)
- Bac + 3
- Équivalent Bac à bac + 2
- Inférieur au Bac
- Autre :

3. Structure de provenance

- ATDA
- DDAEP
- Chambre d'Agriculture
- OIP
- OPA et/ou Faîtière d'OPA

4. Poste occupé

5. Parmi les sous-thèmes suivants, lesquels selon vous contribueront significativement à l'amélioration de la tenue de votre poste actuel ?

- Introduction à la notion de service public et aux implications juridiques, administratives et organisationnelles de la déconcentration des services de l'Etat
- Conduite de changement dans un contexte de réforme institutionnelle
- Optimisation des méthodes de travail et d'organisation
- Assurance-qualité des documents administratifs et actes normatifs dans l'administration publique
- Introduction au coaching professionnel d'équipe

6. Dans quelle proportion pensez-vous que les thèmes suivants pourraient-ils vous aider à être plus efficace à votre poste actuel ?

Thèmes	1. Pas déterminant	2. Peu déterminant	3. Déterminant	4. Très déterminant
Notion de service public et les implications de la déconcentration des services de l'Etat				
Conduite de changement dans un contexte de réforme institutionnelle				
Optimisation des méthodes de travail et d'organisation				
Assurance-qualité des documents administratifs et actes normatifs				
Coaching professionnel				

7. Avez-vous déjà suivi des formations similaires à l'un de ces thèmes ?

- Oui
 Non

8. Si oui, veuillez préciser le thème et l'année

Votre réponse

9. Parmi les défis suivants, lesquels constituent pour vous un enjeu "prioritaire" pour produire vos résultats de manière EFFICACE (pas plus de trois) ?

- Être capable de dire "Non" aux tâches ne rentrant pas dans mon poste
 Être capable de prioriser les urgences afin de mieux servir ma hiérarchie
 Gérer les multiples sollicitations (ateliers, réunions, documents à produire)
 Mieux motiver mes collègues, mieux déléguer et responsabiliser face aux enjeux
 Faire une planification hebdomadaire et la respecter jusqu'au bout
 Passer moins de temps à corriger les documents administratifs de mes collaborateurs
 Trouver une manière plus "simple" d'organiser et de suivre l'évolution du travail de mon unité
 Améliorer mes aptitudes à rédiger des documents administratifs de qualité

Autre :

10. Les changements induits par la pandémie de la COVID 19, sur le plan de l'organisation des services, comment se résumant-ils pour vous

- Moins de sollicitation pour des activités à faible valeur-ajoutée
- Une meilleure concentration sur la production intellectuelle
- Le développement de nouveaux outils de travail au plan digital
- Faible efficacité des services due au manque de suivi des activités
- Développement de nouveaux mécanismes d'appui/assistance des bénéficiaires
- Baisse de la performance des agents

Autre :

11. Quels sont les outils et mécanismes de planification/organisation des activités utilisés dans vos structures ?

Outils et mécanismes de planification/organisation des activités	Utilisé et efficace	Utilisé mais peu ou pas efficace	Pas utilisé
1. CODIR systématique			
2. Réunion au sein des services			
3. Teams, Zoom et applications similaires			
4. Dropbox et/OneDrive			
5. Tableau d'affichage			
6. WhatsApp			
7. Planning hebdomadaire des positions/activités			
8. Questionnaires d'enquêtes en ligne (Survey Monkey etc.)			
9. Mail professionnel (Outlook)			
10. Autres : Réunion hebdomadaire			

11. Quels cas pratiques ou situations spécifiques souhaitez-vous voir aborder de manière très concrète au cours du parcours de formation ?

ATTENTES DES PARTICIPANTS

Sans être exhaustifs, les participants estiment que les préoccupations majeures qui doivent être résolues par la formation sont les suivantes (par ordre de priorité) :

Priorité	Item
1	Trouver une manière plus "simple" d'organiser et de suivre l'évolution du travail de mon service/direction
2	Gérer les multiples sollicitations (ateliers, réunions, documents à produire)
3	Faire une planification hebdomadaire et la respecter jusqu'au bout
4	Mieux motiver mes collègues, mieux déléguer et responsabiliser face aux enjeux
5	Être capable de prioriser les urgences afin de mieux servir ma hiérarchie
6	Améliorer mes aptitudes à rédiger des documents administratifs de qualité
7	Passer moins de temps à corriger les documents administratifs de mes collaborateurs
8	Être capable de dire "Non" aux tâches ne rentrant pas dans la description de mon poste

Tableau 2 : Attentes des participants

4. Fiche de la séance n°4 : Brise de glace

Fiche de la séance n°4

Titre de la séance : Brise de glace



Durée : 30 minutes

Objectifs de la séance :



- Développer chez les participants l'art d'utiliser efficacement une équipe pour optimiser et atteindre les objectifs
- Inciter les participants à la répartition des tâches et la bonne organisation comme secret d'une équipe performante

Contenu :



- Texte de la brise de glace : HISTOIRE D'EZRA ET THOMAS

N.B : Les apprenants sont appelés à faire la lecture du texte et à donner chacun sa compréhension du texte dans le contexte de la présente formation.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats
- Vérifier qu'ils s'approprient les leçons de la fable de la Fontaine

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 4



Texte de la brise de glace : Histoire D'EZRA et Thomas

Ezra et Thomas ont rejoint une entreprise quelques mois après l'obtention de leur diplôme universitaire.

Après quelques années de travail, leur manager a promu Ezra à un poste de Senior Sales Manager, mais Thomas est resté dans son poste d'adjoint Junior Sales Officer.

Thomas a développé un sentiment de jalousie et de mécontentement, mais il a continué à travailler de toute façon.

Un jour Thomas sentit qu'il ne pouvait plus travailler avec Ezra.

Il a écrit sa lettre de démission, mais avant de la soumettre au gérant, il s'est plaint que la direction n'a pas évalué le personnel travaillant dur, mais n'a fait la promotion que des favorisés !

Le directeur savait qu'Ezra travaillait très dur depuis les années qu'il avait passées à la compagnie ; même plus dur que Thomas et donc, il méritait la promotion.

Donc, afin d'aider Thomas à réaliser cela, le directeur donna à Thomas une tâche.

"Allez savoir si quelqu'un vend des melons d'eau en ville ?"

Thomas revint et dit : « Oui, il y a quelqu'un !

Le gestionnaire demanda, "combien par kg ?"

Thomas est retourné en ville pour demander et puis est revenu pour informer le directeur ; "Ils sont 13.50 par kg !"

Le directeur dit à Thomas :

"Je donnerai à Ezra la même tâche que je vous ai donnée. Veuillez faire attention à sa réponse !"

Alors le directeur dit à Ezra, en présence de Thomas :

"Allez savoir si quelqu'un vend des melons d'eau en ville..."

Ezra alla le découvrir et à son retour il dit :

"Manager, il n'y a qu'une seule personne vendant des melons d'eau dans toute la ville.

Le coût est de 49.00 chaque melon d'eau et 32.50 pour un demi-melon.

Il les vend à 13,50 par kilogramme lorsqu'il est tranché. Il a dans son stock 93 melons, chacun pesant environ 7kg.

Il a une ferme et peut nous fournir des melons pour les 4 prochains mois à un taux de 102 melons par jour à 27,00 par melon ; Cela inclut la livraison.

Les melons paraissent frais et rouges de bonne qualité, et ils goûtent mieux que ceux que nous avons vendus l'an dernier.

Il a sa propre trancheuse et est disposé à trancher pour nous gratuitement.

Nous devons conclure un accord avec lui avant 10h demain et nous serons sûrs de battre les bénéfices de l'année dernière en melons de 223 000.00.

Cela contribuera positivement à notre performance globale, car elle ajoutera un minimum de 3,78% à notre objectif de ventes global actuel.

J'ai mis ces informations par écrit et c'est disponible sur une feuille de calcul.

S'il vous plaît laissez-moi savoir si vous en avez besoin comme je peux vous l'envoyer dans quinze minutes. "

Thomas a été très impressionné et a réalisé la différence entre lui et Ezra.

Il a décidé de ne pas démissionner, mais d'apprendre d'Ezra.

TAF : Que vous inspire le texte ci-dessus dans le contexte de cette formation ?

A cette question, les réponses données par les participants se rapprochent de celles du formateur :

- Il y a plusieurs manières très simples d'amener un collaborateur à identifier ses limites et faiblesses à améliorer ;
- Il y a différents types de collaborateurs. Dans nos équipes, nous avons des Ezra et bien entendu des Thomas. Et il faut être un bon manager pour arriver à faire comprendre ses décisions ;
- Le coaching est un art. C'est de cela que le manager de Ezra et Thomas a fait montre ;
- Ezra a une performance remarquable. Thomas s'attèle juste à faire ce qu'on lui demande. Cela n'est pas mauvais mais il faut toujours aller au-delà de ce qu'on attend de nous ;
- Etc.

VOTRE ATTITUDE DETERMINE VOTRE ALTITUDE

*Choisir de la solution de génie en place de celle facile

*Mettre l'humain au-dessus du matériel et de l'argent

*Choisir l'humilité, renoncer à l'orgueil

*Opter pour la meilleure loyauté

*Choisir le sacrifice

*Rechercher le meilleur en soi et dans toute situation et dans toute personne

*choisir d'agir au lieu de réagir

*Arrêter la manipulation (motivation intrinsèque au lieu d'extrinsèque)

*Opter pour les feedback positifs (4/5)

*Croissance (devenir meilleure personne) et la contribution (rendre les autres meilleurs).

5. Fiche de la séance n°5 : Pré-test

Fiche de la séance n°5

Titre de la séance : Pré-test



Durée : 20 minutes

Objectifs de la séance :



- Evaluer le niveau initial des participants

Contenu :



- Pré-test

Des fiches seront distribuées aux participants pour qu'ils passent le test.

N.B : Les apprenants sont appelés à renseigner les fiches de pré-test

Evaluation



- Compter le nombre de pré-tests remplis et reçus

Supports à remettre aux apprenants :



- Fiches de pré-test à renseigner et à retourner au formateur

Pré-test

	Nom et Prénoms	
	Poste/fonction occupé	
	Provenance	

Dans le cadre de la formation sur *Introduction au Coaching professionnel d'équipes*, ce test a été conçu afin d'identifier les repères sur lesquels il faut insister au cours des débats et des cas pratiques.

Merci de cocher la/les bonne (s) réponse (s) par Vrai ou Faux :

N°	Questions	Réponses de l'apprenant	
		Vrai	Faux
1.	Le leadership, c'est :		
	a. L'art d'influencer par sa taille et son élégance pour se faire respecter		
	b. L'aptitude à élaborer des idées et une vision, à vivre en fonction des valeurs qui étayent ces idées et cette vision		
	c. L'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir que volontairement ou involontairement, il nous accorde leur adhésion		
	d. L'autre nom du management		
2.	Quelles sont les qualités d'un bon Leader ?		
	a. Bon exemple de dictature		
	b. Exigeant en matière de recherche de résultat		
	c. Coach des collaborateurs		
	d. Visionnaire		
3.	Qu'implique la théorie de la motivation ?		
	a. La manipulation positive		
	b. Les reproches et les critiques pour permettre au collaborateur de connaître la gravité de son erreur. Cela permet au collaborateur de se corriger pour l'avenir		
	c. Inciter le collaborateur à l'action, en fixant un objectif commun suffisamment attractif pour lui, et en lui laissant le choix des moyens selon ses propres idées.		
4.	Être détenteur d'un pouvoir		
	a. ne garantit pas que l'on ait pour autant de l'autorité		
	b. garantit que l'on a de l'autorité		
	c. c'est occuper une position permettant de décider, diriger, autoriser, refuser, arbitrer, engager des moyens...		
5.	Le coaching professionnel, c'est :		
	a. L'art de passer par tous les moyens pour amener son collaborateur à occuper un grand poste dans l'administration		
	b. Un processus d'accompagnement sur mesure d'une personne ou d'une équipe dans une démarche de changement		
	c. une intervention visant l'amélioration des performances d'une personne, le développement de ses aptitudes et de son potentiel.		
	d. Un style de management, un outil d'accompagnement à la conduite du changement.		
6.	Le coach, c'est :		
	a. Le superviseur ou le supérieur hiérarchique du coaché		
	b. Un thérapeute		
	c. Toute personne ayant le titre de responsable des ressources humaines		
7.	Le coaching peut être limité dans le temps, régulier ou Organisé en fonction des besoins		

	a. Oui		
	b. Non		
	c. En partie		
8.	Les étapes du coaching professionnel sont :		
	a. L'exploration		
	b. La focalisation		
	c. La projection		
	d. La motivation		
	e. L'action		
9.	Les outils du coaching professionnel sont :		
	a. Les Cartes Heuristiques		
	b. La Programmation Neuro Linguistique		
	c. L'approche systémique		
10.	Le coaching opérationnel consiste à		
	a. Prévenir et résoudre des problèmes		
	b. Transformer une personne pour la faire grandir et lui permettre d'intégrer les comportements attendus dans son nouveau poste		
	c. Contribuer à un repositionnement du coaché face à ses problèmes		
11.	Les niveaux du coaching sont :		
	a. Le coaching-écoute		
	b. Le coaching opérationnel		
	c. Le coaching militaire		
12.	Dans le processus du coaching, le manager doit pouvoir faire progresser le collaborateur en l'amenant à :		
	a. Savoir dire NON pour rester efficace		
	b. Développer sa confiance et son estime de soi		
	c. Régler des problèmes de communication		
13.	Un bon coach doit pouvoir :		
	a. Exercer le pouvoir sur le coaché		
	b. Proposer des solutions miracles		
	c. Donner le goût de la réussite		
14.	La manière de définir un objectif avec un collaborateur est en fonction du degré d'autonomie de ce dernier		
	a. Oui		
	b. Non		
15.	Un objectif doit être SMART, c'est-à-dire Spécial, Mesurable, Accessible, Réalisable et Temporaire		
	a. Oui		
	b. Non		

Tableau 3 : Pré-test

MANAGEMENT MODERNE : LE COACHING

6. Fiche de la séance n°6 : Introduction et définition conceptuelle

Fiche de la séance n°6

Titre de la séance : Introduction et définition conceptuelle



Durée : 30 minutes

Objectifs de la séance :



- Clarifier avec les participants les subtilités entre les termes management, leadership, autorité, pouvoir, motivation, coaching et coaching professionnel

Contenu :



- Notion du management
- Notion de leadership
- Du pouvoir à l'autorité
- Notion de motivation
- Coaching et coaching professionnel

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



-

CONTENU DE LA SEANCE 6

- La marque d'une organisation correspond, en grande partie, à l'incidence cumulative qu'ont les personnes qui y travaillent. Les employés remarquables qui sont dévoués et compétents y ajoutent de la valeur ; les employés apathiques et incompetents lui enlèvent de la valeur. Le calcul est facile à faire.
- La pérennisation de toute entreprise demande de bâtir et de développer une équipe, une vraie équipe : cohésion et performance
- "Dans une équipe, personne ne possède tous les ingrédients du succès et pourtant tout le monde doit exceller."
- Tout bien ou mal dépend du management.

i. NOTION DE MANAGEMENT

Définition du management

« Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable. »

Bernard GALAMBAUD

Ainsi le terme MANAGEMENT désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante.

« MANAGING" (Acte de management), L'acte de management (« managing ») consiste, pour le manager, à faire que les membres de l'organisation exécutent, au moindre coût possible et dans les limites des ressources disponibles, un ensemble d'activités conformes aux objectifs.

"Le génie universel qui peut tout faire lui-même n'est pas encore né. Seul celui qui possède la faculté de reconnaître les autres génies et de les faire travailler à son œuvre se rapproche du génie universel » Andrew CARNEGIE.

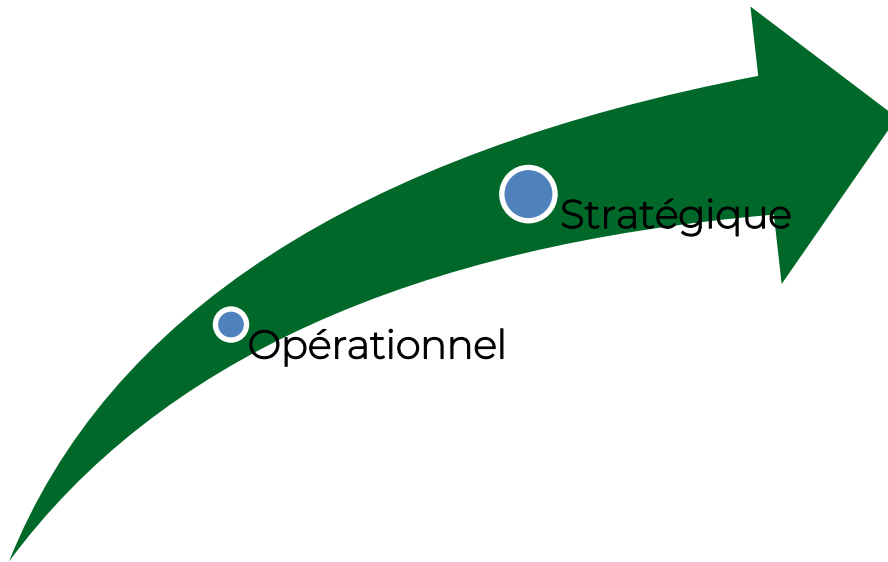


Figure 1: Différents types de management

Les principes de direction

En partant des théories de la motivation énoncées par Maslow et Herzberg, on peut tirer quelques règles comportementales simples que devrait respecter tout responsable pour stimuler et entretenir la motivation de ses collaborateurs.

~1^{er} principe : Être exigeant vis-à-vis de soi-même

Les collaborateurs veulent être fiers de leur chef : ils ont un besoin naturel de l'admirer. Pour conduire une équipe, il faut leur montrer l'exemple, être prêt à s'exposer soi-même.

Ce principe respecte avant tout le besoin de sécurité des collaborateurs, qui peuvent compter sur les compétences d'un vrai leader.

~2^{ème} principe : Être exigeant vis-à-vis de ses collaborateurs

En exigeant plus, le responsable contribue à promouvoir les collaborateurs en leur donnant l'occasion de développer leurs forces et de se surpasser.

Ce principe satisfait au besoin qu'ont les collaborateurs de se distinguer et d'être considérés. La motivation sera d'autant plus grande qu'ils auront ainsi l'occasion de réaliser pleinement leurs capacités et de connaître le succès.

~3^{ème} principe : Témoigner de l'intérêt à ses collaborateurs

L'interaction entre vie privée et activité professionnelle étant généralement très forte, ce principe implique que le chef s'intéresse aussi aux événements qui touchent les collaborateurs en dehors du travail, sans pour autant violer leur

sphère intime. Ce principe favorise puissamment l'intégration sociale des collaborateurs au sein de la famille professionnelle.

~ 4^e principe : Protéger ses collaborateurs de la peur

Les collaborateurs ont besoin de sécurité pour atteindre des performances de pointe. La peur de la critique tue l'initiative personnelle. L'insécurité engendrée par l'opacité des informations ou les rumeurs diminue considérablement l'envie de s'investir pleinement.

Ce principe constitue bien le pilier de la confiance que doivent éprouver les collaborateurs vis-à-vis de leur chef pour pouvoir le suivre.

Les quatre principes décrits ci-dessus ne constituent pas des règles inflexibles et absolues à appliquer de façon uniforme avec tous ses collaborateurs. Il s'agira plutôt de les nuancer pour chacun d'eux, en fonction de ses attentes personnelles : un tel aura manifestement d'avantage besoin d'un chef qui le stimule par l'exemple et une orientation précise des buts à atteindre, alors qu'un autre sera beaucoup plus disposé à relever des défis, sans être coaché pour cela.

En conclusion, soyons des observateurs attentifs de nos collaborateurs et ne nous trompons pas de comportement lorsqu'il s'agit de les motiver !

ii. NOTION DE LEADERSHIP

Plusieurs définitions de leadership sont proposées par les auteurs. Nous retenons celles qui sont proches du coaching :

Le leadership

Le leadership est l'aptitude à élaborer des idées et une vision, à vivre en fonction des valeurs qui étayent ces idées et cette vision, à influencer les autres pour en orienter le comportement et à prendre des décisions difficiles, notamment dans le domaine des ressources humaines.

Le leadership consiste à mener à bien, par l'intermédiaire d'autres personnes, une action qui ne se serait pas produite en l'absence du dirigeant.

«Le leadership est l'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir que volontairement il nous accorde leur adhésion, leur confiance, leur respect et leur coopération » **Roger FULTON.**

C'est l'art de transformer des hommes ordinaires en hommes extraordinaires.

Le leadership a deux rôles :

- Obtenir la réalisation des objectifs de l'organisation
- Obtenir le bien-être des membres de l'organisation

(ROGER FULTON)

Si vous voulez influencer les gens, la première valeur dont vous avez besoin en tant que leader c'est l'« **INTÉGRITÉ** ».

- Le leadership est une influence.
- Le « **JE** » représente quoi ? l'« **INTÉGRITÉ** ».
- Faire ce qui n'est pas juste en croyant que personne ne le reliera même pas à vous.
- Quelles qu'en soient les forces contre vous, vous devez faire ce qui est juste, c'est-à-dire être intègre.
- Si vous êtes intègre, vous êtes un bon leader ;
- Si vous nourrissez les gens, vous êtes un bon leader ;
- Si vous avez confiance aux gens et que vous avez confiance en vous, vous êtes un bon leader ;
- Si vous avez une oreille attentive, c'est bien ;
- Si vous avez le cœur compréhensif, c'est bien ;
- Vous devez être émotionnellement " **intelligent** ".

Apprenez à diriger vos employés à traverser les ennuis, s'il vous plaît ayez de solides compétences en communication et surtout soyez un leader exemplaire.

Le leadership, c'est aussi :

- ✓ savoir quoi faire ensuite ;
- ✓ savoir pourquoi c'est important, et
- ✓ savoir comment mettre en œuvre les ressources appropriées se rapportant au besoin. (BOBB BIEL, *Diriger en toute confiance*)

Le leadership selon BOBB, c'est aussi savoir poser des questions.

Si vous vous posez des questions profondes, vous trouverez des réponses profondes. Si vous vous posez des questions superficielles, vous obtiendrez des réponses superficielles. Et si vous ne vous posez aucune question, vous n'obtiendrez aucune réponse.

Ken BLANCHARD et Marc MILLER abordent la question du leadership dans sa globalité et de manière assez simpliste.

Pour eux en effet, Leadership = Compétences X Tempérament.

LEADERSHIP= SERVIR

Les meilleurs leaders sont ceux qui se mettent au service des autres et non un dirigeant qui se sert. Pourquoi cela et que veut dire SERVIR ?

Signalez l'avenir : La première pierre à poser par un dirigeant qui se veut leader est de créer une vision sur l'avenir de son équipe, de son entreprise. Une vision irrésistible qui attise en tous les membres : la passion et l'énergie.

« Le leadership consiste à prendre les personnes là où elles sont et à les conduire ailleurs. Une des priorités absolues du dirigeant est de s'assurer que son équipe sait où il va ». L'équipe ne doit jamais naviguer à vue.

Les leaders doivent faire connaître à leur équipe leurs objectifs, leur vision et les valeurs qui doivent façonner leurs actions.

Engagez les personnes et faites-les grandir : la première dimension de ce point est que le leader doit pouvoir mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut et pleinement les impliquer car tout ce que vous accomplirez en tant que leader dépend ultimement des personnes qui vous entourent.

La deuxième dimension est de conquérir le cœur et l'esprit de ses collaborateurs, savoir les apprécier et les valoriser.

La dernière dimension est de pouvoir aider ses collaborateurs à renforcer leurs forces et à évoluer.

Réinventez sans cesse : Le leader est : celui qui n'arrête jamais d'apprendre, toujours à l'affût de nouveaux savoir-faire, nouvelles connaissances. Il est en perpétuelle formation.

Un Survivant, il tient le rythme du changement dans le monde, il reste dans la course avec ses concurrents, il trouve des idées fraîches innovantes et des réponses appropriées aux défis qui se présentent à son entreprise. Capable de répondre à un tas de questions qui lui sont posées et qu'il se pose à propos des systèmes et procédures de l'organisation. Capable de gérer la gestion des changements au sein de l'entreprise.

Valoriser les résultats et les relations : le leader est celui qui sait exiger des relations et entretenir de bonnes relations avec ceux qu'il dirige. Pour apprécier le leader, il faut se poser deux questions : A-t-il des résultats ? Est-il suivi ?

Beaucoup de chefs d'entreprises valorisent seulement les résultats. Ils le font par ignorance car les deux sont nécessaires et ceux qui dirigent avec de l'envergure font les deux. Il est très important de compter avec les deux à la fois.

Cela voudra dire qu'il faut entretenir de bonnes relations avec les clients et créer un environnement de travail motivant pour ses collaborateurs. Et, le SUCCES est garanti à 200 %.

Incarnez les valeurs : le leader doit être en harmonie, en cohérence avec les valeurs qu'il professe. Il doit montrer le bon exemple de ce qu'il dit. Il doit incarner les valeurs de l'entreprise, les mettre en application et ainsi gagner la confiance de son équipe.

Réfléchissez toujours : Il faut toujours penser à mieux faire. Il faut toujours se remettre en question et cherchez toujours à s'améliorer. Réfléchir aux actions à mener en tout et pour tout. Pouvoir apprendre aux membres de son équipe ses connaissances et en dégager un successeur potentiel, car la capacité à se former un successeur compétent est un signe distinctif des meilleurs leaders.

La plus grande satisfaction dans le leadership, le sentiment d'accomplissement qui est le plus significatif lorsque l'on regarde en arrière après cinq, dix ou vingt ans, c'est celui d'avoir aidé des personnes à se construire.

Management et Leadership

Selon l'opinion de nombreux spécialistes il y existe une différence entre manager et leader entre leurs définitions respectives, liée à la notion d'autorité.

Un manager possède une autorité de droit, pouvoir conféré par un titre hiérarchique attesté dans un organigramme et un cahier de charge, par la

responsabilité de diriger des collaborateurs en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Un leader exerce un pouvoir personnel sur son entourage, on dira un charisme ou rayonnement naturel, engendré par l'estime que lui portent les autres et sa capacité à susciter leur adhésion et leur engagement pour atteindre des buts spécifiques communs.

Pour devenir un véritable entraîneur et obtenir de ses collaborateurs des performances au-dessus de la moyenne, la condition de manager n'est de loin suffisante.

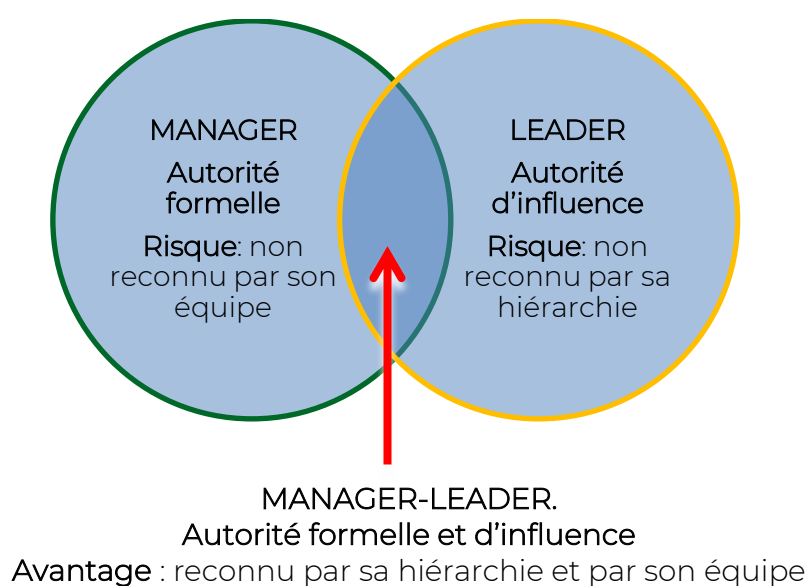


Figure 2 : Schéma explicatif de la notion de Manager-Leader

Etude des cas 1 :

- Citez 05 attitudes qui peut amener votre N+1 à ne plus avoir confiance en vous ?
- Citez 05 attitudes qui peut amener vos N-1 à ne plus vous faire confiance ?

Etude des cas 1 :

- Groupe 1 : Que faire si votre N+1 n'a plus confiance en vous ?
- Groupe 2 : Que faire si vous n'avez plus confiance en votre N+1 ?
- Groupe 3 : Que faire si vous n'avez plus confiance en vos collègues ?

iii. NOTION DE MOTIVATION

Quelle que soit la taille d'une entreprise, la démotivation conduit à un "jeu" perdant-perdant. Perdant pour le salarié, perdant pour l'entreprise.

Les clients heureux et les salariés motivés font l'entreprise qui gagne.

La motivation au travail est une problématique toujours moderne et d'actualité.

Elle est complexe avec une dimension variable. Elle fait appel à des aspects : individuel, collectif, subjectif et objectif

La gestion de la motivation tient de l'art et la science.

Les recherches et la littérature sur les théories de la motivation sont multiples.

C'est d'abord et avant tout à des fins de productivité et d'amélioration de la qualité du travail que le management s'est intéressé à la motivation en entreprise.

La motivation (satisfaction) est-elle prédictive de la performance ? À quel taux ?

Deux grandes finalités :

- L'efficience en permanence au sein de l'entreprise
- L'épanouissement de l'homme au travail.

Des synonymes

- Motivation
- Satisfaction
- Implication
- Stimulation
- Mobilisation
- Fidélisation
- Engagement
- Coopération

La **motivation** nous fait vivre et entreprendre ! Au sens littéral de "se mettre en mouvement". Ceci est vrai au niveau d'un individu, d'un groupe, d'une organisation, d'une nation.

La motivation n'est pas exclusivement dépendante des circonstances, ce qui est une vraie bonne nouvelle de nos jours.

Engager les gens à puiser dans leurs richesses intérieures serait la bonne finalité. Puisqu'elle préside nos destinées personnelles et collectives, elle vient en tête pour jouer un rôle fondamental face aux enjeux socio-économiques et planétaires que notre époque exige. Il ne suffit plus seulement de nous sortir du lit le matin, mais bien souvent aussi de bondir hors de notre contexte habituel pour trouver des solutions inédites dans notre vie privée comme professionnelle.

On ne peut pas vraiment directement motiver quelqu'un. Le cœur du sujet est toujours de "se motiver". C'est une responsabilité entre soi et soi, ensuite seulement un enchaînement de soi aux autres et au reste, travail compris. La motivation, c'est plutôt comme l'amour, le bonheur, la confiance, une forme de disposition personnelle unique. Cette énergie dynamique qui rend apte à soutenir petites et grandes aspirations au cours de toute la vie est à la fois innée et acquise. Elle active détermination, engagement, enthousiasme et par extension, esprit d'initiative, optimisme, résistance, résilience.

Stimulation, action de stimuler, d'encourager, d'inciter. La stimulation englobe ce qui concerne les éléments extérieurs : situation, condition, environnement, les autres, le monde. Éviter la douleur et rechercher la satisfaction représente notre source principale de stimulation. La pratique du bâton et de la carotte se décline en entreprise version récompense et sanction.

Cas pratique: Par groupe, identifier dix (10) raisons que pourrait avoir un collaborateur pour ne pas faire ou mal faire son travail

Différence entre motiver et stimuler

MOTIVER	STIMULER	COMMENTAIRE
Stratégie Caractère permanent Communication de longue durée Création d'énergie Domaine de	Tactique (court terme) Caractère ponctuel Communication événementielle Dépense d'énergie	Si la motivation et la stimulation sont deux concepts différents, il n'en demeure pas moins que la stimulation constitue

management		un véritable accélérateur de la motivation. Motivation et stimulation sont liées
------------	--	--

Tableau 4 : Différence entre motiver et stimuler

La **coopération** est à l'autonomie ce que l'arbre est à la forêt. La croissance de chacun augmente le patrimoine commun qui reste une propriété individuelle.

La coopération est une adhésion consentante à un projet : nous regardons la même étoile.

La coopération implique de reconnaître chaque individu comme un être unique, différent et fondamentalement OK, même si ces comportements ne le sont pas toujours. C'est dire NON au collectivisme, mais dire OUI à l'appartenance commune.

Manager la coopération, c'est savoir dissocier la personne de ce qu'il dit ou fait (appréciable, critiquable) ... de ce qu'il est ... (respectable, valorisable).

Il n'est pas possible d'éliminer ou de prévenir la survenue des comportements prédateurs, négatifs mais il est possible, dans un esprit d'économie et d'efficacité, d'apprendre aux individus à coopérer pour leur propre bénéfice respectif. Le GAGNANT-GAGNANT (Win-Win) s'obtient quand :

- ◆ Je suis OK, les autres aussi sont OK (++) : Coopération

Mais lorsque :

- ◆ Je suis OK, les autres ne sont pas OK (+-) : domination
- ◆ Je ne suis pas OK, les autres sont OK (-+) : soumission
- ◆ Je ne suis pas OK, les autres non plus (--): dépression

Les forces internes qui poussent l'être humain à agir (appelés besoins, instinct, désir, tendance, volonté etc... Selon les auteurs.) ont fait l'objet de beaucoup de controverses ou polémiques depuis le début du siècle dernier.

Théories de motivation

Il faut bien sûr distinguer l'état d'esprit de celui qui est motivé des moyens et conditions aménagées par le cadre pour engendrer cet état d'esprit.

Il est très difficile de donner une définition spécifique de la motivation ; il est par contre aisé de reconnaître les signes de la motivation chez ses collaborateurs :

- entraîné dès le matin,
- désir de relever les défis, de se surpasser,
- créativité, propositions constructives fréquentes,
- entraide entre collègues,
- absentéisme réduit,
- le travail, les résultats sont excellents, même en l'absence du chef,
- critiques constructives à l'égard du chef,
- etc.

Dans le langage courant, la **manipulation** a une connotation négative, dans la mesure où elle recouvre la notion de tromperie, de dissimulation des intentions ou des buts réels poursuivis par le chef, d'accaparement des bénéfices à son propre profit ou d'utilisation du collaborateur pour se couvrir soi-même.

La différence entre motivation et manipulation est cependant très malaisée à établir précisément, car très souvent, une stimulation positive du collaborateur peut cacher une intention manipulatrice : un chef très malin pourra par exemple convaincre et donner envie à un collaborateur d'agir tout en sachant bien qu'il l'utilise à ses propres fins.

La vraie Question est donc la suivante : comment un responsable doit-il se comporter pour que l'effet de la motivation, c'est-à-dire l'envie du collaborateur de s'investir personnellement pour atteindre les objectifs de l'entreprise, soit durable ? Il ne s'agit pas ici d'acquérir une technique de la motivation, mais bien, pour le responsable, de cultiver un état d'esprit qui favorise la motivation et l'incitation à l'action du collaborateur : seul celui-ci pourra en dernier ressort répondre à la question : « Mon chef me motive-t-il ou me manipule-t-il ?

Dans une situation concrète, Quelles impulsions donner au collaborateur pour obtenir son engagement spontané ? Deux traits essentiels de l'être humain agissent comme de puissants moteurs :

- l'intérêt ou les avantages qu'il peut tirer personnellement d'une initiative donnée,
- ses idées sont a priori meilleures que celles des autres, et en particulier celles de son chef.

En partant de ces deux prémices, dans une situation donnée, **motiver consiste donc pour un responsable à inciter le collaborateur à l'action, en fixant un objectif commun suffisamment attractif pour lui, et en lui laissant le choix des**

moyens selon ses propres idées. Les exemples d'entretiens de motivation décrits dans la partie pratique du manuel appliquent concrètement cette vision du management participatif.

La motivation selon Herzberg

Les 7 mesures d'Herzberg

1. Retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire les possibilités de contrôle, voire permettre des auto-contrôles par l'exécutant lui-même.
2. Augmenter l'initiative de chacun dans son travail en lui confiant une part de prévision et de planification.
3. Faire réaliser un travail dans son ensemble et non seulement une partie confère un sens à l'action.
4. Accorder plus de pouvoir aux collaborateurs ainsi qu'une plus grande liberté dans la manière d'accomplir leur travail.
5. Faire des rapports périodiques au collaborateur lui-même.
6. Introduire des tâches nouvelles et des tâches plus difficiles.
7. Proposer des tâches qui permettent aux collaborateurs de devenir des experts.

Tableau 5: Les 7 mesures de la motivation selon Herzberg

Les conditions de la motivation au travail

Selon la théorie de Herzberg, la motivation du collaborateur au travail est la résultante des conditions suivantes :

✓ L'Autonomie

Disposer d'une certaine liberté pour :

- planifier ses tâches,
- s'organiser,
- faire des choix,
- intervenir (modifier, régler, etc.).

✓ Travailler sur une totalité

Possibilité d'exécuter une tâche complète (variée, complexe) qui débouche sur un résultat valable, donnant à celui qui le fait le sentiment que son travail est

utile et important.

✓ **Les aptitudes et les compétences**

Le travail fait appel et permet au collaborateur d'utiliser le maximum d'aptitudes et compétences auxquelles il attribue de la valeur (son expérience, son esprit inventif, son bon sens, son habileté manuelle, etc.).

✓ **Le contrôle (feed-back)**

Le travail permet au collaborateur (ou à l'équipe) de s'apercevoir lui-même. Des résultats des performances de la qualité et des répercussions de son activité.

✓ **Les relations avec autrui**

Le travail permet d'entrer en contact avec d'autres et de coopérer. Les relations au sein de l'équipe sont franches et directes ; il n'y a pas de favoritisme ou d'injustice dans le traitement de chacun ; la discussion est toujours possible et ouverte.

iv. DU POUVOIR A L'AUTORITE

Être détenteur d'un pouvoir (politique, dans l'entreprise, dans une association...) ne garantit pas que l'on ait pour autant de l'autorité, c'est-à-dire qu'on soit volontairement suivi par ceux que l'on doit ou veut entraîner dans son sillage.

Pouvoir et autorité : deux choses différentes

Détenir un **pouvoir** c'est occuper une position permettant à son/ses détenteurs de décider, diriger, autoriser, refuser, arbitrer, engager des moyens..., cela pour réaliser certains buts et objectifs, en espérant obtenir des choses (adhésion, comportements, actions...) de certains autres (citoyens, collaborateurs, adhérents, élèves...). Cette position peut-être :

- **Attribuée** (élection, nomination, succession, cooptation, tirage au sort...) ou ;
- **Auto-produite** (Chef d'entreprise...) ou ;
- **Conquise** (Coup d'état, révolution, conquête militaire...) ou ;
- **Usurpée** (fraude électorale, CV tronqué...).

Avoir de **l'autorité**, c'est obtenir une adhésion volontaire sans contraintes physiques, psychologiques, morales, économiques, cela via notamment une démarche de communication pour répondre aux besoins d'information, de sens, d'éthique, de participation/de pouvoir, de reconnaissance. L'adhésion ne se décrète pas, elle est une posture à la fois raisonnée et affective.

On peut donc avoir :

- une position de pouvoir et de l'autorité
- une position de pouvoir mais pas d'autorité
- de l'autorité sans détenir une position de pouvoir

Les sources de légitimation contemporaine du pouvoir

Tout pouvoir cherche à avoir de l'autorité ou plus d'autorité. Pour cela, il est dans la nature du pouvoir de chercher à se légitimer pour avoir cette autorité.

► Les cinq niveaux actuels de légitimité pour transformer le pouvoir en autorité

· 1) Une légitimité contributive/fonctionnelle

En quoi ce pouvoir est-il utile, voire nécessaire. En quoi donc son existence est en soi légitime ? Quelle valeur ajoutée va-il apporter ? En quoi son absence est-elle préjudiciable ?

· 2) Une légitimité attributive

Ce deuxième type de légitimité correspond à la dimension légale. La détention du pouvoir est-elle conforme à la Loi, à la coutume, à la règle, aux procédures.....

· 3) Une légitimité éthique

Le pouvoir est-il exercé dans le respect des valeurs, des principes, des coutumes, des croyances..., qui fondent la communauté concernée ?

· 4) Légitimité personnelle

Personnalité, compétences, réussites, échecs, réputation, charisme, éthique personnelle..., de celui ou de ceux qui exercent le pouvoir

· 5) Légitimité de praxis

Cette légitimité est donnée par ceux que l'on dirige et plus largement par ceux qui environnent le dirigeant/le groupe dirigeant. Elle est fonction des pratiques, des comportements mis en œuvre et des résultats obtenus. Cette légitimité porte notamment sur quatre registres :

- Les fins/finalités/buts/objectifs/projet/vision/stratégie proposés par le dirigeant sont-ils connus, compris et partagés ?
- Les façons dont le dirigeant/détenteur du pouvoir dirige/se comporte/ sont-elles exemplaires et sont-elles approuvées ?
- Peut-on faire confiance au dirigeant et plus largement à la structure dirigeante ?
- Les résultats sont-ils conformes aux promesses/objectifs ; du moins, sont-ils acceptables ?

► Passer de l'obéissance à l'adhésion

Hier, ce qui était recherché par les dirigeants détenteurs de pouvoir, c'était l'obéissance, qu'elle soit obtenue par la contrainte ou qu'elle soit librement consentie. Aujourd'hui et demain, dans un monde marqué par le changement continu et accéléré, par l'incertitude et la complexité, les principaux défis à relever sont des défis adaptatifs et innovateurs. Dans ce contexte, l'obéissance, n'est plus une réponse pertinente. Ce qui est demandé aux personnes comme aux organisations, c'est :

- De l'initiative
- De l'engagement,
- De l'adaptation aux changements
- De l'innovation
- De la compétence, donc un apprentissage et un désapprentissage permanents

Tout cela, ne saurait reposer sur l'obéissance mais sur l'adhésion. La contrainte, n'est donc plus la voie royale d'exercice du pouvoir.

Pour conclure : on constate que les formes traditionnelles d'exercice du pouvoir basées sur la domination et l'obéissance marchent de moins en moins, l'autorité n'est pas au

rendez-vous. La posture du chef, n'est certainement pas une posture d'avenir. Des formes de leadership partagé commencent à émerger dans l'univers de l'entreprise, elles sont encore très discrètes dans le monde politique. Le leadership partagé est une force qui si l'on prend une image, encourage les participants (collaborateurs, citoyens, adhérents...) d'un voyage à passer de l'état de passager à celui d'auteur/co-auteur et d'acteur d'une aventure partagée. La crise de l'autorité ne se résoudra ni par des postures autoritaires largement rejetées, ni par des postures d'abandon ou de manipulation. En fait, ce n'est pas le pouvoir en tant que tel qui est rejeté, ce sont les façons dont il est exercé.

18 CONSEILS POUR MOTIVER SON EQUIPE SANS AUGMENTER LES SALAIRES

- 1- Manager ses collaborateurs directs seulement.
- 2- Définir chaque année, pour chaque collaborateur, des missions et des objectifs prioritaires.
- 3- Situer le poste et la fonction de chacun dans l'ensemble des activités de l'entreprise.
- 4- Définir des règles du jeu claires et précises.
- 5- Sanctionner les « hors-jeu » dans le métier ou les relations.
- 6- Associer l'équipe au bilan effectué et aux possibilités d'amélioration de la productivité et de la qualité.
- 7- Faire le point sur les résultats des actions et faire comprendre les conséquences des erreurs et des réussites.
- 8- Assister ses collaborateurs en cas de difficultés par des mesures et des actes concrets.
- 9- Favoriser au maximum les procédures d'autocontrôle.
- 10- Développer l'autonomie en diversifiant les tâches, en déléguant, en confiant des responsabilités.
- 11- Privilégier les entretiens individuels aux groupes.
- 12- Féliciter les personnes qui expriment leurs idées et encourager en public les innovateurs.
- 13- Expliquer à leurs auteurs pourquoi une idée a été retenue ou pas.
- 14- Favoriser la formation et le perfectionnement.
- 15- Prévenir à temps tous les collaborateurs des changements en cours et à venir.
- 16- Faire des remarques négatives sur le travail et non sur les personnes quand les résultats sont mauvais.
- 17- Faire des compliments quand les résultats sont bons.
- 18- Gérer et développer sa propre motivation.

Le pouvoir dans le leadership

Dans le leadership le pouvoir = autorité - contraintes

LE POUVOIR DANS LE LEADERSHIP

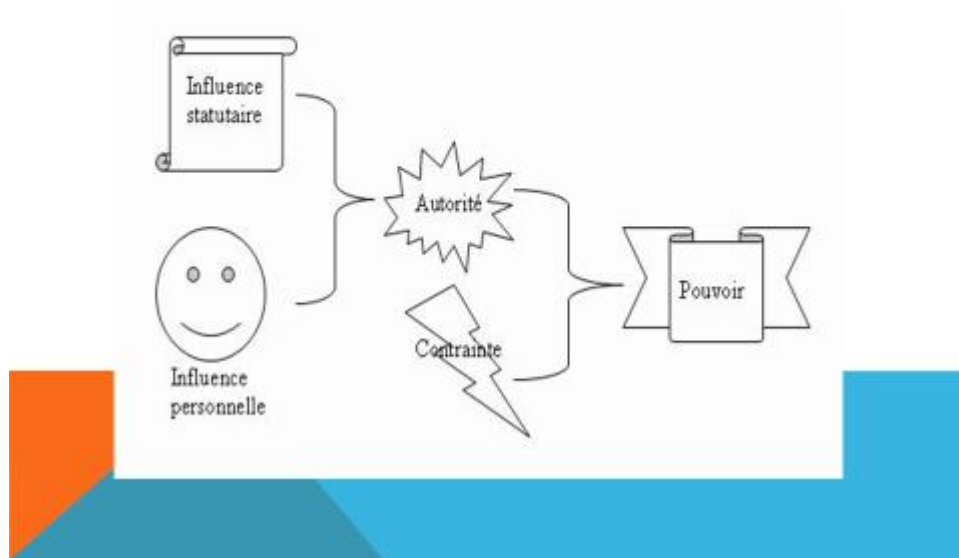


Figure 3: Le pouvoir dans le leadership

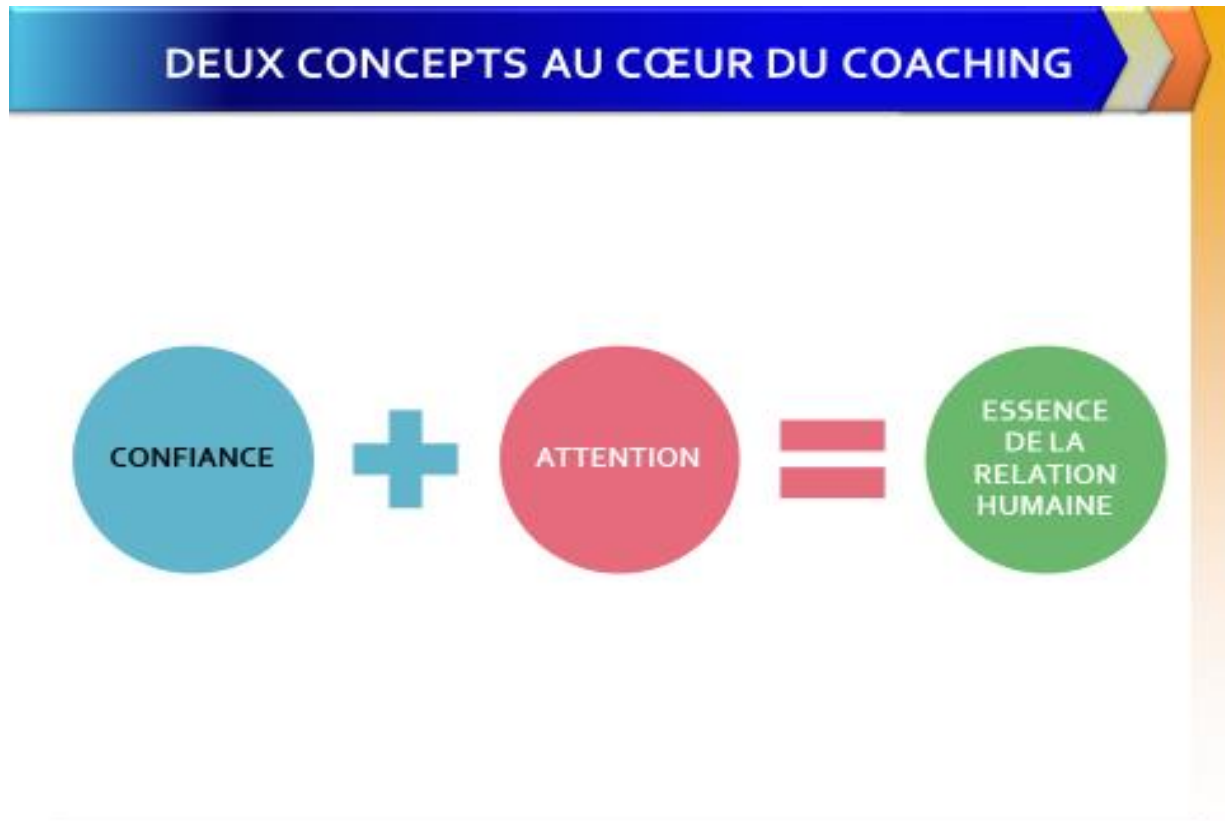
De cette image, il faut retenir que l'autorité est une partie intégrante du pouvoir. En effet, si le pouvoir fait intervenir l'influence statutaire et l'influence personnelle, le pouvoir quant à lui prend en compte l'autorité à laquelle s'ajoute la contrainte.

v. COACHING ET COACHING PROFESSIONNEL

D'après la fédération francophone de coaching, le coaching n'est pas une mode mais une pratique qui dure depuis 2500 ans et qui nous revient après un passage par les Etats-Unis. L'ambigüité et la confusion autour du phénomène viennent du fait que l'on nomme aujourd'hui « coaching » tout ce qui relève des pratiques de suivi individuel, de l'accompagnement terrain ou encore de la formation personnalisée.

Le coaching est beaucoup plus qu'une mode, il s'agit d'un puissant outil de développement et de réussite qui répond parfaitement à l'évolution d'une société en perpétuel changement et constitue un moyen particulièrement efficace pour envisager et construire sa carrière.

CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE : LA CONFIANCE ET L'ATTENTION SONT L'ESSENCE DU COACHING



22

Figure 4 : La confiance et l'attention au cœur du coaching

LA REGLE : LE BAROMETRE DE CONFIANCE

Définitions du coaching selon les diverses approches

Le Coaching : une démarche, un processus, des critères et une méthodologie.

- Définition selon l'approche DEMARCHE

Le coaching est l'accompagnement des personnes dans un contexte professionnel visant à favoriser l'efficacité et la meilleure réussite. L'objectif consiste à développer les capacités de la personne dans l'exercice de ses fonctions pour lui permettre d'accéder à un meilleur niveau de performance et développer un comportement qui renforce sa personnalité.

Il s'exerce sur deux axes d'interventions :

LA PERSONNE	LA SITUATION
Développement du leadership	Gestion, régulation de conflit
Prise de fonction, intégration d'une nouvelle structure	Situation de crise sociale
Dépassement d'un obstacle professionnel	Conduite du changement
Gestion du stress, des émotions	Cohésion d'équipe
Améliorer sa communication, son comportement	Préparation d'évènements Important

Tableau 6 : Les axes d'intervention dans le coaching

- Définition selon l'approche PROCESSUS

Le coaching est un processus qui s'inscrit dans une certaine durée, et qui nécessite que certaines conditions soient remplies pour optimiser les chances de réussite. C'est un processus d'accompagnement sur mesure d'une personne ou d'une équipe, dans une démarche de changement, à un moment clé de sa vie, à partir des besoins qu'elle exprime, jusqu'à l'atteinte de ses objectifs précis, pour l'amener durablement à plus de performance, d'autonomie et de réalisation de soi grâce au développement concomitant de son potentiel et son savoir-faire. Ce processus s'inscrit dans le temps et se fonde sur une demande explicite de la part du coaché. La base de cette définition est que le coaching est un accompagnement, qui aide le bénéficiaire à tirer le meilleur de lui-même, sur un objectif défini à l'avance. Ainsi, l'action de coaching trouve son point de départ dans une du bénéficiaire encore appelé « le Coaché » et/ou de son employeur. A l'origine de cette demande, il y a généralement une situation insatisfaisante que le demandeur vit au présent et de laquelle il veut sortir (difficulté, conflit, etc.) ou souhaite prendre conscience de l'intérêt et des bénéfices que peut lui apporter un changement ou un développement de compétences. La demande s'accompagne de la formulation, souvent floue et imprécise au départ, d'un niveau supérieur qu'il voudrait atteindre. Elle intervient donc à un moment important de sa vie où il est prêt à tout mettre en œuvre pour changer sa situation ou surmonter ses limites.

Le coach est responsable du processus alors que le coaché est responsable des résultats.

- **Définition du coaching selon l'approche CRITERE**

Le coaching, tel que pratiqué par critère, s'efforce de répondre aux besoins exprimés par une personne et/ou son environnement professionnel afin de lui permettre de résoudre ses difficultés, et ainsi, favoriser l'épanouissement de son potentiel et son enrichissement personnel et professionnel.

Le travail de coaching ne peut se pratiquer qu'avec une personne consentante, volontaire et ayant établi une relation de confiance avec son coach. Même si par ses qualités (présence, écoute, empathie, non jugement...), le coach s'apparente à un thérapeute, son rôle vise exclusivement l'amélioration du comportement professionnel, et ne peut se confondre ni se substituer au rôle d'un psychothérapeute ou d'un psychanalyste.

- **Définition selon l'approche METHODOLOGIE**

Le coaching consiste en une série d'entretiens entre le coach et la personne coachée. Le contenu des échanges est confidentiel et toujours centré sur la situation professionnelle, en lien avec les objectifs du contrat passé lors de la première rencontre.

Le coaching est tout d'abord un contrat qui structure la relation entre les différentes parties.

Vous pouvez utiliser les méthodes de coaching dans les situations suivantes :

- prise de nouvelles fonctions ;
- dépassement d'un obstacle professionnel ;
- conduite du changement ;
- conflits managériaux ou crise sociale ;
- développement personnel et professionnel ;
- Gestion du stress et des émotions.

Les objectifs du coaching

Le coaching est l'art d'accompagner quelqu'un dans l'objectif :

- de reconnaître et sauvegarder son identité en ayant une autonomie ;
- d'identifier, développer son potentiel et inciter à l'action ;
- d'identifier et dépasser ses paradoxes et freins ;
- de prendre des décisions réfléchies et avoir une autonomie ;
- de libérer la bonne pensée, l'émotion positive et l'action pour obtenir des résultats dignes et concrets ;
- développer le savoir-être, savoir vivre et le savoir-faire (la compétence relationnelle) ;
- d'avoir la capacité de communiquer, de coopérer et de résoudre ses problèmes ;
- d'expérimenter et de faciliter les adaptations aux changements ;

Définition du coaching professionnel

Le **coaching professionnel** est une intervention visant l'amélioration des performances d'une personne, le développement de ses aptitudes et de son potentiel.

Quand par contre, on parle de **coaching professionnel**, il s'agit d'un accompagnement d'une personne ou d'une équipe en **milieu professionnel** et dans une **démarche de progrès**.

Dans ce cas, deux éléments entrent en jeu :

❖ Développement professionnel

Développement des compétences

Amélioration des performances

Accompagnement au changement

❖ Développement personnel

Le coaching a une vraie place dans l'entreprise

Le coaching est un style de management, un outil d'accompagnement à la conduite du changement. Il a sa place dans l'organisation au travers du poste de Manager Coach et intervient de plus en plus dans la sphère de l'entreprise.

Reconnu comme ayant sa place dans l'organisation, il est devenu un véritable outil d'accompagnement lors des changements opérés par les organisations, un outil de développement et de réussite.

Le coaching est véritablement envisagé comme un style de management. Il permet au manager-coach de grandir en faisant grandir les autres.

Pour Eléna FOURES le coaching a des spécificités par rapport aux autres méthodes de management. Il cherche à exposer les rouages de son métier.

Le coaching est une profession

Le coaching un métier d'expert qui nécessite des compétences et la maîtrise d'outils concrets : n'est pas coach qui veut !

Le coaching respecte une méthodologie et une procédure qui permettent de pouvoir apprécier le professionnalisme d'un coach. D'ailleurs, le présent manuel a pour but de mettre une véritable « boîte à outils » du coaching à la disposition des dirigeants ou managers que vous êtes, désireux d'enrichir leur pratique.

Le coaching est-il une mode ou un réel besoin ?

Le coaching en entreprise est « l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels ».

Pour **la fédération francophone de coaching**, le coaching est une pratique millénaire fondée sur des principes simples :

- l'art du questionnement
- l'écoute active et la reformulation
- le feedback positif
- la prise de conscience
- la considération positive inconditionnelle

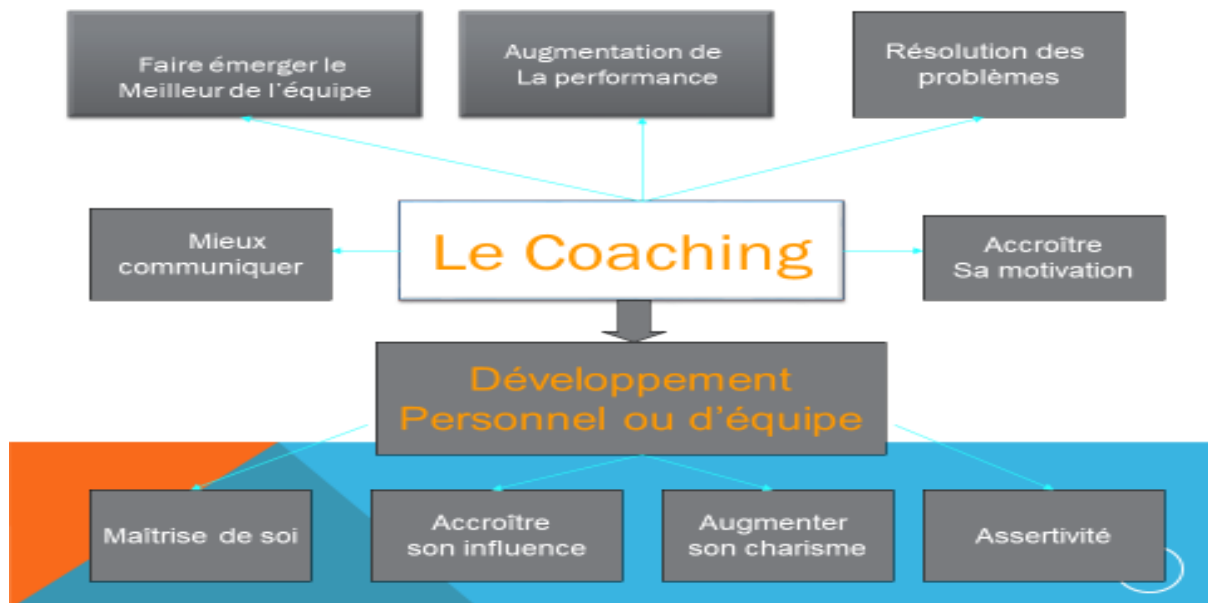


Figure 5 : Composantes du coaching professionnel

De cette image, il convient de noter que le coaching vu comme développement personnel ou d'équipe permet de :






- Mieux communiquer ;
- Faire émerger le meilleur de l'équipe ;
- Augmenter la performance ;
- Résoudre des problèmes ;
- Accroître la motivation du collaborateur ;
- Amener le collaborateur à se maîtriser ;
- Accroître son influence ;
- Augmenter son charisme ;
- Pratiquer l'assertivité.

Différence entre superviseur et coach

Rôle traditionnel du superviseur	Le rôle du coach
Réagir	Définir des objectifs et planifier
Déléguer des tâches spécifiques	Déléguer l'autorité de prendre des décisions
Contrôler	Renforcer et soutenir
Procéder à une évaluation annuelle de la performance	Observer et fournir une rétro-information régulière
Communiquer de façon peu fréquente, en évitant souvent d'utiliser des questions pour éclaircir la situation	Communiquer clairement et fréquemment, et poser les bonnes questions

Tableau 7: Différence entre superviseur et coach

7. Fiche de la séance n°7 : Typologie du coaching professionnel et spécificité de ce style de management

Fiche de la séance n°7	
Titre de la séance : Typologie du coaching professionnel et spécificité de ce style de management	
	Durée : 2 heures 15 minutes
	Objectifs de la séance : - Découvrir avec les participants la portée et les fondements du coaching professionnel (individuel et d'équipes)
	Contenu : - Typologie du coaching professionnel - Spécificité de ce style de management
	Evaluation - Questions-réponses/ débats
	Supports à remettre aux apprenants :

CONTENU DE LA SEANCE 7

i. TYPOLOGIE DU COACHING PROFESSIONNEL

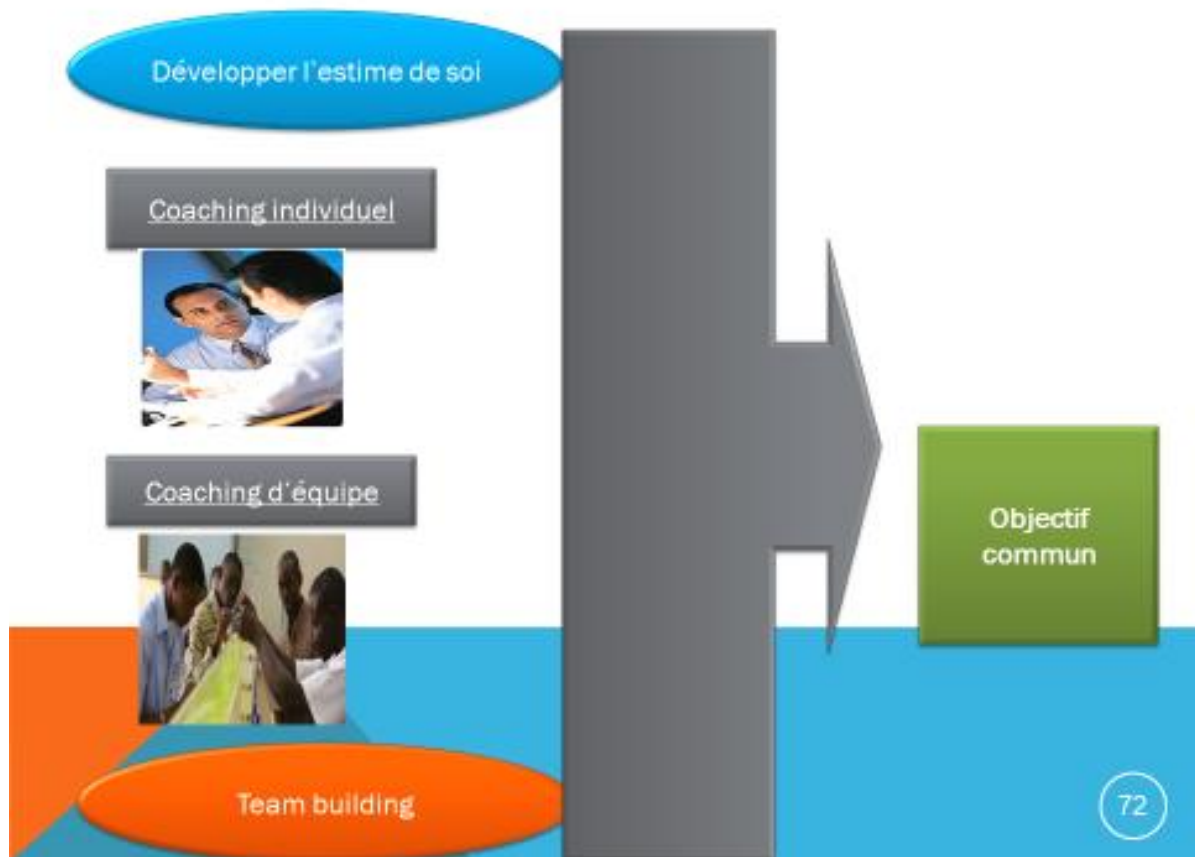


Figure 6 : Typologie de coaching professionnel

Plusieurs types de coaching sont à distinguer.

Le coaching professionnel peut être individuel ou collectif.

Dans le premier le cas, il s'agira de Faire prendre conscience des responsabilités individuelles.

Dans le second cas, le coach a le devoir de créer un « Team Building ».

Coaching individuel et coaching collectif

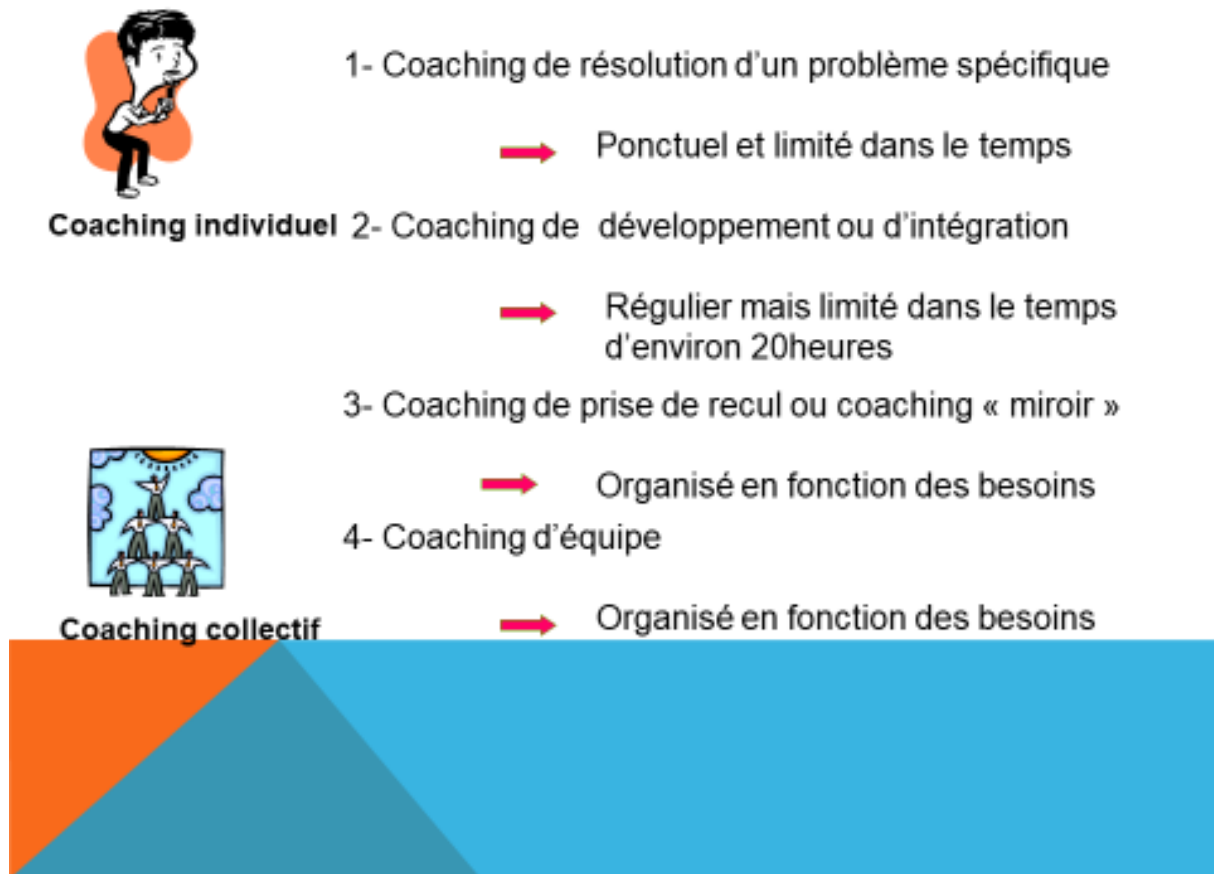


Figure 7 : Coaching individuel et coaching collectif

Autres distinctions à faire :

Typologie de coaching	Spécificités
Coaching de résolution d'un problème spécifique	Ponctuel et limité dans le temps
2- Coaching de développement ou d'intégration	Régulier mais limité dans le temps d'environ 20heures
Coaching de prise de recul ou coaching « miroir »	Organisé en fonction des besoins
Coaching d'équipe	Organisé en fonction des besoins

Tableau 8 : Différentes distinctions entre autres coachings

Les différents types de coaching

Classification selon l'objectif

On peut différencier quatre (04) formes de coaching :

Le coaching d'intégration

Dans quelle situation ?

- Un nouveau collaborateur intègre votre équipe et doit rapidement prendre sa place et avoir son autonomie,
- Un collaborateur accède à de nouvelles responsabilités.

Le but de ce coaching est de rendre le coaché le plus rapide autonome. Par ailleurs, une fois le coaching d'intégration terminé, il est toujours possible d'effectuer un suivi.

Le coaching de performance

Dans quelle situation ?

Cette forme de coaching permet d'accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction mais qui vit des difficultés liées à cette fonction. C'est le cas où le coaché ne réalise plus ses objectifs, il est démotivé...

Objectifs spécifiques

Faire en sorte que le coaché reprenne la pleine possession de ses ressources et de ses compétences en retrouvant sa motivation.

Démarches à suivre

- Aider le coaché à prendre en compte ce, les difficultés
- Le remettre en confiance. Le rassurer.

Le coaching de croissance

Dans quelle situation ?

Un salarié sans problème particulier se remet en question dans son milieu professionnel. Il s'interroge sur ses choix, se demande s'il a pris la bonne direction. Se questionne, met en doute les options qu'il a prises.

Objectifs spécifiques

- Donner un nouveau sens à sa vie professionnelle ;
- Lui permettre de continuer à se développer ;
- Faire en sorte que ce moment de transition devienne une ressource pour sa vie future.

Le coaching de maintenance

Dans quelle situation ?

On l'appelle la phase « plateau » : après avoir vu ses résultats augmenter, le coaché doit faire face à ce moment où les résultats stagnent.

Le collaborateur souhaite maintenir ses performances actuelles et faire en sorte que cela continue.

Objectifs spécifiques: Maintenir le niveau de compétences du collaborateur développé sa créativité.

Classification selon la problématique

Selon la problématique dessinée ou l'objectif à atteindre, HEVIN et TURNER définissent la typologie de coaching suivante :

Coaching de développement

Il s'agit là d'aider une personne à progresser dans un domaine précis. En développant ses points forts. En mobilisant ses ressources et en améliorant ses points de progrès. Il répond donc à une demande formulée de façon précise.

Coaching de résolution

Blocage émotionnel ou psychologique, craintes paralysantes, situation de conflit, nombreuses sont les situations faisant appel au coaching de résolution. Il nécessite une réflexion du coach avant de démarrer : Ai-je les capacités et les compétences nécessaires pour réaliser ce coaching ? Et si oui n'est-il pas opportun de me faire accompagner par un autre spécialiste en la matière ?

Coaching de stratégie

Le coaching stratégique généralement appliqué pour les organisations et les entreprises, permet au dirigeant ou à l'équipe de l'organisation de développer son potentiel en adéquation avec la stratégie de l'organisation qu'il représente, pour la conduire à l'atteinte des objectifs.

Coaching de stimulation

Appliqué dans le domaine sportif et scolaire, ce coach consiste à stimuler un athlète, un candidat, une équipe en attente franchir le cap d'un examen ou d'une épreuve. Le coaching de stimulation ne s'attache pas aux gestes sportifs, ni à l'entraînement physique ou au contenu des programmes, mais à la motivation concentration nécessaires pour atteindre le succès. Le coach doit stimuler et mobiliser les ressources et le potentiel du candidat pour qu'il réussisse son épreuve.

Classification selon l'effectif

Coaching individuel ou personnel

Le coaching individuel ou personnel seul l'accompagnement d'une personne afin de l'aider à objectifs précis en utilisant au mieux ses ressources. Il installe une ambiance de tutorat entre le coach, offreur de son le coaché, bénéficiaire de cet accompagnement.

Coaching collectif ou d'équipe

Le coaching d'équipe vise le développement de la maturité d'une équipe, de son efficacité et de son intelligence collective. Pour accompagner les équipes, le coach prend en compte et intervient sur les interactions entre les individus, leur équipe d'appartenance, l'organisation où ils travaillent et leur environnement. Le coaching d'équipe est une pratique assez spécifique car elle doit prendre en compte toutes les personnes de l'équipe à titre individuel mais aussi le groupe dans son ensemble.

La vraie place du coaching dans l'entreprise

Situer le coaching par rapport aux différents intervenants de l'entreprise

Le territoire du coach dans l'organisation est mal défini car il est commun avec celui de nombreux types d'intervenants tels que les conseillers en management, les experts, les mentors, les psychothérapeutes ou encore les gourous. Par type d'intervenant, on entend la manière d'exercer leur profession.

Le conseiller en management : le consultant

- Son objectif consiste à améliorer les performances de l'organisation
- La solution est exogène, elle vient du conseiller lui-même
- Les outils sont analytiques
- Il peut intervenir seul ou en groupe

L'expert

On fait appel à lui pour importer un modèle qui a fait ses preuves

- La solution est exogène car elle vient de l'expérience externe de l'expert ;
- Sa pratique est basée sur la transposition d'un modèle de référence ;
- Il peut intervenir seul.

Le coach

- Le coaching est un accompagnement vers un objectif de performance ;
- La solution est endogène, elle vient du coaché. Le coach sert de catalyseur en rendant disponibles les ressources existantes ;
- Le coach a une approche multi-outils, il possède plusieurs grilles de lecture ;
- Il peut intervenir seul ou en équipe pour diminuer le processus de « gouroutisation ».

Le mentor

- Le mentorat est un processus de formation et de transmission du savoir et du savoir-faire personnel et institutionnel (valeur et culture d'entreprise) ;

- La solution est exogène pour le mentoré qui suit l'exemple de son mentor ;
- La pratique est basée sur les règles de l'art et les traditions ;
- Le mentor intervient seul.

Le psychothérapeute de l'organisation

- L'objectif de l'intervention est de guérir les pathologies typiques du travail ;
- La solution est exogène, elle vient du thérapeute ;
- La pratique repose sur une transposition, dans l'entreprise, d'outils thérapeutiques ;
- Le psychothérapeute intervient seul.

Le gourou

- Son objectif est la dépendance l'organisation à travers son patron ;
- La solution est exogène puisque le gourou est « La » solution ;
- Sa pratique repose sur la foi et le dogme ;
- Il intervient seul pour être perçu comme unique.

Les niveaux de coaching

A chaque niveau d'intervention en coaching ses ambitions propres

Le coach, en fonction des objectifs qu'il vise, a le choix entre les trois niveaux de coaching suivants : le **coaching-écoute**, le **coaching opérationnel** et le **coaching transformationnel**.

- ***Le coaching-écoute***

C'est le niveau de coaching le plus fréquent. Il vise le mieux-être de la personne prise en charge.

L'intérêt porté à l'individu peut à lui seul contribuer à un repositionnement du coaché face à ses problèmes.

Si le coaching écoute peut être considéré comme la première étape du changement, il ne doit pas s'éterniser au risque de renforcer les problèmes en donnant l'impression au coaché, de valider la difficulté à opérer le changement.

Le coaching opérationnel

L'objectif du coaching opérationnel consiste à prévenir et résoudre des problèmes. Il passe par l'identification des objectifs et l'accès aux ressources. Le coach doit impérativement différencier le symptôme et la cause des dysfonctionnements. Cette intervention peut être préventive ou opérationnelle.

Ce niveau de coaching est un mode opératoire développé par **l'organisation apprenante** pour traiter les difficultés relationnelles en temps réel. Les managers de l'organisation sont simultanément coachs et coachés.

Le coaching transformationnel

Ce troisième niveau de coaching est beaucoup plus rare.

Il est pratiqué dans le cadre d'une gestion des hauts potentiels de l'organisation en cas de promotion ou de nomination. Le coaching transformationnel accompagne le processus de transformation individuel. Il s'agit en fait de transformer une personne pour la faire grandir et lui permettre d'intégrer les comportements attendus dans son nouveau poste.

Ce niveau de coaching aide les organisations à assurer une meilleure gestion et une meilleure intégration de leurs hauts responsables pour éviter que ces derniers partent aux organisations concurrentes.

A chaque niveau de coaching un rôle approprié pour le manager coach

Le manager coach a un rôle :

- o de confident lorsqu'il pratique le coaching-écoute ;
- o de facilitateur-entraîneur pour le coaching opérationnel ;
- o de catalyseur-transformateur pour le coaching transformationnel ;

ii. SPECIFICITE DE CE STYLE DE MANAGEMENT : MANAGER COACH/LEADER

La recherche de compétitivité pousse les entreprises tant du secteur privé que du secteur public à s'engager pour relever le défi permanent de la performance au sein de l'entreprise.

Les temps ont changé notamment avec les grandes mutations que le monde a connues à travers l'internationalisation des entreprises, la mondialisation et la globalisation.

Avec ces nouvelles données, le monde entier est devenu un véritable super marché où le consommateur peut opérer ses choix de consommation. Ceci a rendu la concurrence très rude et du fait, les entreprises se sont engagées sur la voie de la performance dans tous les domaines d'activité de leur secteur.

La finalité de l'entreprise est de créer durablement de la valeur non seulement pour l'actionnaire/l'Etat mais également pour les autres parties prenantes que sont les salariés, les clients et la société dans son ensemble.

Dans ces conditions les managers traditionnels doivent migrer pour devenir le manager leader. Et comme outil de base du manager leader, c'est le coaching. Ainsi, le rôle du manager leader ou manager coach se présente comme ci-après.



Figure 8 : Le rôle du Manager-Coach

TYPOLOGIE DES ROLES

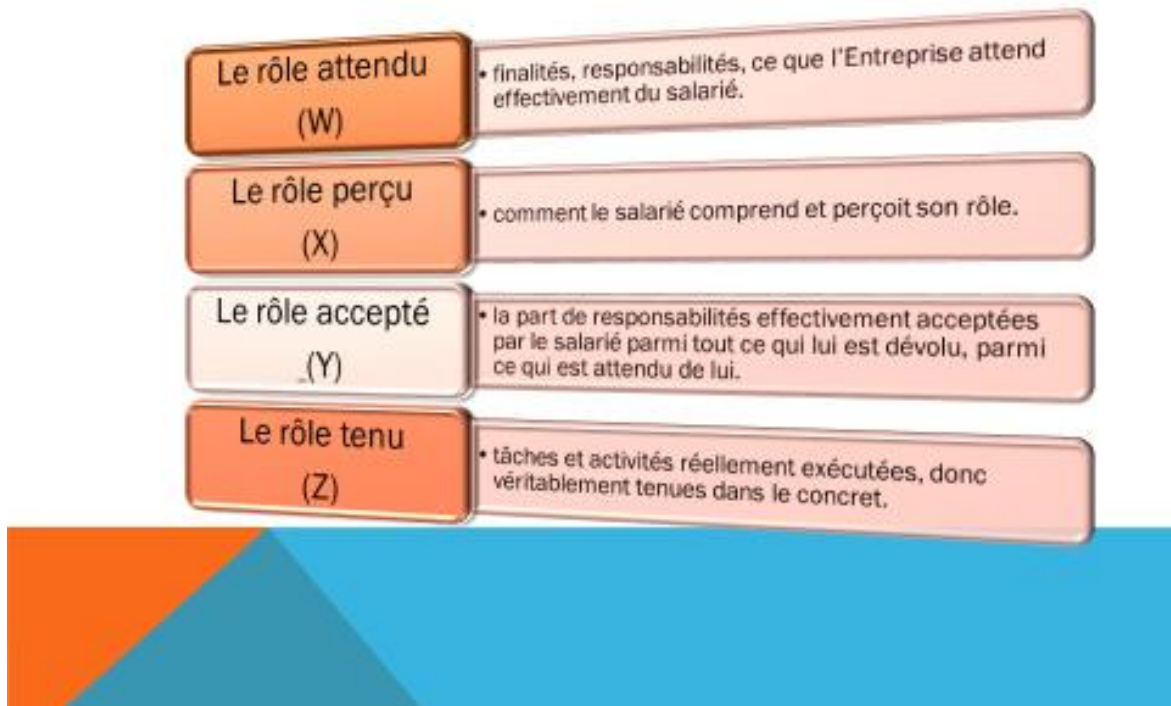


Figure 9 : Typologie des rôles du coaching

Le manager coach a des responsabilités de faire coïncider le rôle attendu de chacun au rôle tenu par lui au quotidien : c'est en cela que l'on reconnaît son efficacité.

LES RESPONSABILITÉS DU MANAGER COACH

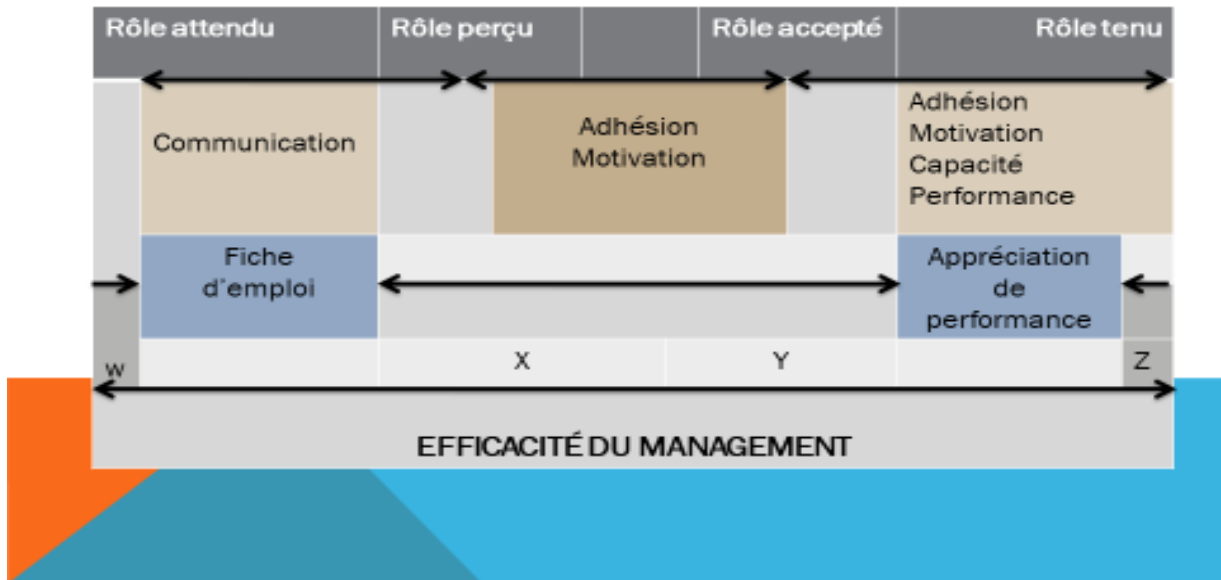


Figure 10 : Les responsabilités du Manager-Coach

HISTOIRE DU FOU : ELLE PERMET DE MONTRER JUSQU'OU VA LA RESPONSABILITE DU MANAGER COACH

Une jeune femme mariée, délaissée par son mari trop pris par son métier, se laisse séduire et va passer la nuit chez son séducteur, dans une maison située de l'autre côté de la rivière. Pour rentrer chez elle, le lendemain au petit matin, avant le retour de son mari qui va rentrer de voyage, elle doit retraverser le pont. Mais un fou menaçant lui interdit le passage. Elle court alors trouver un passeur qui lui demande le prix du passage. Elle n'a pas d'argent. Elle explique et supplie. Il refuse de travailler sans être payé d'avance. Elle va alors trouver son amant et lui demande de l'argent. Il refuse sans explications. Elle va trouver un ami célibataire qui habite du même côté et qui lui voue depuis toujours un amour idéal, mais à qui elle n'a jamais cédé. Elle lui raconte tout et lui demande l'argent. Il refuse : elle l'a déçu en se conduisant si mal. Elle décide alors, après une nouvelle tentative vaine auprès du passeur, de passer le pont. Le fou la tue.

Lequel de ces six personnages qui sont (par ordre d'entrée dans l'histoire), la femme, le mari, l'amant, le fou, le passeur, l'ami, peut être tenu pour responsable de cette mort ?

EXERCICE : Par groupe- Identifier le coupable et le responsable de la mort de la dame (Voir les réponses données par les participants dans le tableau en annexe)

Le coaching pour quoi faire ?

Pour atteindre ses objectifs, le manager a besoin de ses collaborateurs. Ces derniers ont également besoin d'être performants et de bien se sentir. A cet effet, le manager doit pouvoir faire progresser le collaborateur en l'amenant à :

- **Savoir dire NON** pour rester efficace ;
- Développer sa **confiance** et son **estime de soi** ;
- **Prendre du recul**, lâcher prise ;
- Régler des **problèmes de communication** ;
- Gérer et résoudre un **conflit** particulier ;
- Préparer un **événement** important (réunion, négociation, conférence) ;
- Être à l'aise et convainquant dans ses **prises de parole en public** ;
- Rendre efficace les **réunions** ;
- Améliorer son **style de management** ;
- Développer son **leadership** ;
- Faciliter **l'intégration d'un nouveau collaborateur** ;
- Assurer la **cohésion de son équipe** ;
- Restaurer le **dialogue** et la **confiance** ;
- Être accompagné dans la **conduite d'un projet** ;
- Gérer son **évolution professionnelle** ;
- Accompagner la **mobilité** ;
- **Être à l'aise** rapidement dans une nouvelle fonction ou responsabilité.

Les rôles d'un bon coach

- Le coach est un guide.
- Le coach est un entraîneur.
- Le coach est un stratège.
- Le coach est un modèle.
- Le coach respecte qui la vie du coaché.
- Le coach aide le coaché à se révéler.

Les attitudes d'un bon coach

- Ne pas exercer le pouvoir sur le coaché
- Privilégier la créativité du coaché
- inciter le coaché à prendre le recul sur ses performances
- Déléguer et responsabiliser le coaché
- Ne pas proposer des solutions miracles
- Impliquer le coaché
- Pousser à un processus continu sur le coaché
- Donner le goût de la réussite

Attitudes d'un bon coach



Figure 11 : Les attitudes d'un bon coach

COACHING PROFESSIONNEL : ETAPES, OUTILS ET
APPROCHE GENRE

8. Fiche de la séance n°8 : Etapes et outils de coaching professionnel

Fiche de la séance n°8

Titre de la séance : Etapes et outils de coaching professionnel

Durée : 2 heures 45 minutes



Objectifs de la séance :



- Rendre les participants capables de s'approprier la démarche et les outils de coaching professionnel d'équipe

Contenu :



Introduction

1. Etapes du coaching professionnel
2. Outils du coaching professionnel

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences, traiter les cas pratiques en groupes, présenter les résultats.

Evaluation



- Questions-réponses/ débats

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 8

i. ETAPES DU COACHING

Les étapes du coaching en général

Le coaching permet entre chaque séance la mise en pratique des chargements décidés par le coaché dans le cadre du travail effectué avec le coach. Le suivi et le bilan en est tiré à chaque rendez-vous.

Six étapes clés rythment le coaching : l'exploration, la focalisation, la projection, la motivation, l'action et l'évaluation.

La première étape **Exploration**, consiste à découvrir et clarifier la situation actuelle du client. Qu'est-ce qu'il considère être un problème ? Quelles sont ses attentes ? Quelle serait la situation idéale pour lui ? Comment aperçoit-il choses autour de lui ? Quelle est sa priorité ? Quels changements sont nécessaires ? Comment saura-t-il qu'il a atteint son objectif ?

La deuxième étape, **Focalisation**, permet de faire la synthèse des résultats de l'exploration, pour poser un diagnostic clair et retenir les performances à recherches et les objectifs à atteindre. Cette étape est essentielle car si l'objectif n'est pas bien défini, le processus est sans fin et insatisfaisant pour les deux parties. Il est difficile de réussir si le coaché ne sait pas ce qu'il veut ou quelle situation serait acceptable pour lui. L'objectif doit être SMART c'est-à-dire, Spécifique aux besoins, Mesurables pour apprécier son évolution, Atteignable à toute personne, Réalisable pour impacter, et Temporel sur un temps bien défini.

La troisième étape, **Projection**, permet d'élaborer un plan pour atteindre l'objectif. Le coach doit convenir avec la personne d'un plan d'action et de progrès pour résoudre les difficultés repérées, réparer les perturbations et inciter au changement.

Ce plan d'action être pertinent, cohérent, motivant et pourra t'être retenu à partir des questions suivantes :

- Quelles étapes sont nécessaires pour l'atteindre ?
- A quoi s'attaquer ?

- Quelles ressources seront nécessaires pour réaliser ce projet ?
 - A quel moment dans le passé, le client a-t-il été amené à les utiliser ?
 - Comment transférer cet apprentissage dans cette nouvelle situation ?
- Ceci amène le client à tracer la voie vers la solution.

La quatrième étape, **Motivation**, consiste en un retour aux sources : pourquoi cet objectif particulier est important à réaliser pour lui ? Ce rappel réactive sa motivation. Et donc, le client mobilisera toute son énergie, dès le début de la mise en œuvre et ne sera pas tenté de renoncer dès les premières difficultés : « Après tout, c'est comme ça. Ce n'est pas si mal. C'est peut-être impossible à faire. Je n'en ai pas les moyens : je suis trop vieux ou trop faible pour aller jusqu'au bout... ».

Visualiser le changement et en ressentir les effets à court et long termes pour soi-même et son environnement (famille, compagnie, communauté) l'aideront à résister à ce genre de tentation.

La cinquième étape, **Action**, est le moment où le client commence à mettre en œuvre le plan. Le rôle du coach est alors de l'accompagner en anticipant les détails des actions. Il l'aide aussi à prévoir les risques et les prévenir. Il crée ainsi les meilleures conditions de réussite. Il reste la personne ressource pour le client, en cas de difficulté. Il stimule l'action à travers les questions ci-après :

- Combien de temps pourrez-vous y consacrer cette semaine ?
- Quelles sont les pas plus importants à effectuer cette semaine ?
- De quelles ressources aurez-vous besoins ?
- Quels seraient les obstacles à dépasser ? Comment ?
- En quoi puis-je-vous aider à cet effet ?

La sixième étape, **Evaluation**, c'est l'ultime rendez-vous qui amène à l'établissement d'un compte-rendu permettant de dire ce qui a été réussi, qui est en cours de réalisation ou encore ce qui reste à améliorer ainsi que l'ajustement nécessaire.

Le processus est cohérent et est essentiel de passer par toutes les étapes pour créer les meilleures conditions du succès.

Les étapes du coaching professionnel

Six étapes sont à prendre en compte :

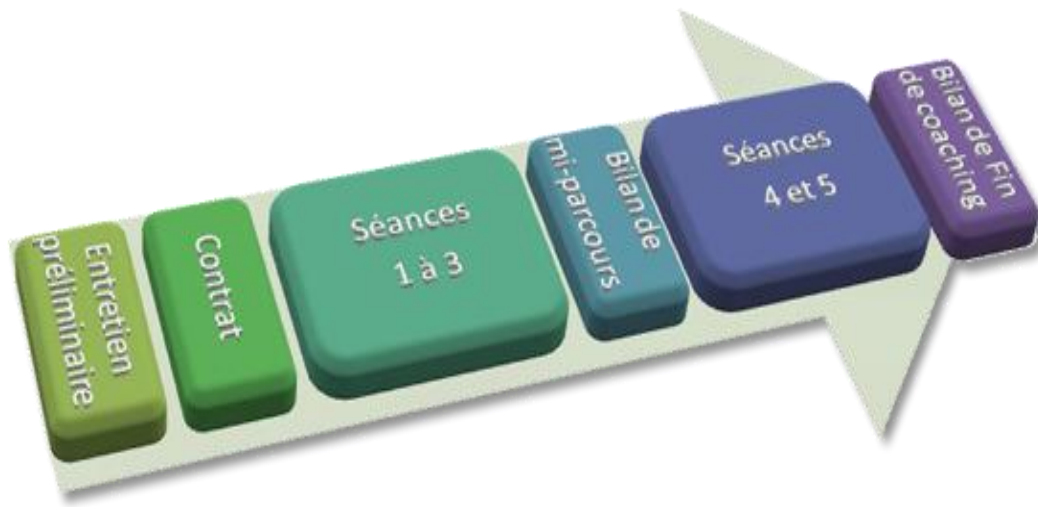


Figure 12 : Les étapes du coaching professionnel

Entretien préliminaire :

- **Créer la relation avec l'équipe :** Une relation conviviale de confiance et bienveillante.
 - Comment vous sentez-vous dans l'équipe ?
 - Comment bien interagir avec les membres de l'équipe ?
- **Faire un état des lieux -Comprendre**
 - Que se passe-t-il ? Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ?
 - Quel est le problème ? En quoi est-ce un problème pour vous et pour l'équipe ?

Contrat

- **Se Positionner**
 - Qu'est-ce qui est important pour vous actuellement ?
 - Que tirez-vous de la situation actuelle ?
 - Que gagnerait l'équipe à changer ?

➤ Définir l'objectif

- Que souhaitez-vous obtenir ou changer ?
- Ce but est-il accessible ?
- En quoi est-ce important pour vous et l'équipe d'atteindre ce but ?
- Pourquoi tous les membres de l'équipe doivent s'engager à changer ?

Séances (1 à 2h par semaine pendant 3 à 6 mois)

➤ Engager le coaching

- Qu'attendez-vous de ce coaching ? Qu'attendez-vous de moi ?
- Quel temps nous donnons-nous ? Etes-vous sûr de vouloir réussir ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous faire mettre fin à ce coaching ?

➤ Trouver des solutions

- Que souhaitez-vous faire ? Qu'allez-vous faire pour atteindre cet objectif ?
- Quelles sont les options possibles ? Quelles sont les autres options ?

➤ Prendre des décisions

- Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque solution ?
- Ces options sont-elles réalisables ?
- Quelle option retenez-vous ?

➤ Passer à l'action

- Quand commencez-vous ?
- Quelle sera votre première action ?

Le bilan

Le bilan est fait en fonction des objectifs visés. Ils peuvent consister à répondre aux questions suivantes :

- L'équipe est-elle mieux organisée ?
- Le nombre de conflits a-t-il baissé ?
- Les membres de l'équipe sont-ils plus solidaires dans l'exécution des tâches ?
- Les membres de l'équipe sont-ils plus fiers de faire partie de celle-ci ?
- Les personnes ont-elles plus confiance en elle-même ?

La démarche organisée du manager-coach selon Eléna FOURES

Les étapes successives du coaching professionnel

Ces étapes sont au nombre de six :

- a) La préparation ;
- b) L'entrée dans le coaching ;
- c) L'Etat Présent ;
- d) Le projet de changement ;
- e) L'intervention ;
- f) Le bilan et la validation.

a) La préparation

La demande devant être formulée par l'intéressé lui-même, cette étape consiste à aider la personne à exprimer son besoin lorsque la démarche de coaching n'est pas banalisée dans l'organisation.

b) L'entrée dans le coaching

Cette séance consiste à poser le cadre formel du coaching. Elle a à la fois un aspect fonctionnel par la fixation du rythme, des horaires, de la durée et du lieu et un aspect déontologique, qui expose les notions de respect, de confiance, de confidentialité et de séparativité.

c) L'Etat Présent

Cette étape consiste à faire une analyse de l'existant. L'audit est réalisé à l'aide d'outils spécifiques.

d) Le projet de changement

Le but de cette étape est l'exploration et la définition précise des objectifs afin de faciliter leur réalisation.

Cela évitera de se tromper de cible lors de la phase d'intervention.

Cette étape se solde par la validation des objectifs, la détermination des ressources à allouer et la fixation des modalités de changement.

e) L'intervention

L'intervention est le « cœur » du processus de coaching. C'est une phase majoritairement opérationnelle qui matérialise le changement en cherchant à réaliser les objectifs.

f) Le bilan et la validation

Cette étape consiste à valider les réalisations du projet de changement et à constater les éventuels écarts.

Elle sert aussi à tirer les conclusions de la démarche et à évaluer les répercussions sur l'organisation.

Les fondamentaux du coaching

- ***Tout est communication***

Notre intuition capte une quantité d'informations sur les autres que nous ne nous imaginons pas consciemment.

- ***La composante essentielle de l'interaction est la relation***

L'interaction comporte deux échanges que sont le contenu (matériel) et la relation (immatérielle).

Si la relation est médiocre, le contenu même bon ne passera pas.

Dans le processus de management comme dans celui de coaching, la qualité de la relation est essentielle.

- ***Le feed-back et la responsabilité***

La notion de feed-back signifie que l'émetteur reçoit du récepteur l'écho de ce qu'il lui a envoyé.

Le manager coach doit être vigilant car il a la responsabilité de se faire comprendre.

La communication consiste à comprendre et à se faire comprendre. En cherchant à se faire comprendre, le coach et le manager communiquent.

- ***Bien recevoir et émettre les différents messages simultanés***

La communication se fait simultanément sur trois registres : verbal (les mots), para-verbal (les tonalités) et non-verbal (le corps)

Le registre verbal

Il y a deux niveaux de langage verbal qui peuvent se contredire l'un et l'autre. Un « oui mais.. » par exemple équivaut à un oui en surface mais un non en profondeur. Il ne compte que pour 7% en entretien.

Le registre para-verbal

C'est le ton, le timbre, l'intonation qui accompagnent nécessairement le message verbal et qui lui donnent un sens positif ou négatif, capté par l'interlocuteur. Il compte pour 38% en entretien.

Le registre non-verbal

Il s'agit du message du corps qui va comme le message para-verbal, donné du sens au message verbal. Ce message compte pour plus de 55% de la communication en entretien.

Ce sont les messages para-verbaux et non-verbaux qui dirigent et donnent donc l'issue de l'échange.

Il est essentiel pour un manager coach que les 3 messages soient concordants et cohérents entre eux.

Il doit savoir lui-même identifier l'incongruence, les signes de discordance émis par son interlocuteur.

- ***Conjuguer les trois « H » (head, heart, hand)***

Pour les Anglo-saxons, l'Homme est un ensemble de 3 H

- **Head** et ses pensées (head = tête)

- **Heart** et ses émotions (heart = cœur)
- **Hand** et ses actions (hand = main)

Les savoir-faire et savoir-être d'un manager-coach efficace

- *Délimiter clairement le cadre et la déontologie*

Les actes de management et les séances de coaching ne doivent pas être confondus pour respecter le principe de séparativité. Pour cela, le manager coach doit élaborer un cadre spécifique défini préalablement. Ce cadre peut être virtuel, matériel ou encore géographiquement différent de celui du management.

La pose du cadre peut s'effectuer de manière visuelle, auditive ou sensitive. Des phrases d'introduction et de conclusion combinées à la présence d'un objet métaphorique servent à ouvrir et fermer une séance de coaching.

L'énonciation claire du cadre permet de passer le contrat de coaching, l'engagement mutuel vers l'objectif de changement.

Il est donc essentiel pour le manager coach, de poser le cadre éthique approprié, de séparer les territoires de management et de coaching et de ne pas engager l'intervention sans l'autorisation du coaché.

- *Ne pas afficher trop de motivation*

La motivation doit être présente des deux côtés mais équilibrée. La motivation affichée et la motivation profonde du coaché doivent formées un ensemble cohérent et le niveau de motivation, doit être vérifié par le coach.

Un individu peu motivé fera preuve d'une forte résistance en cherchant à prouver inconsciemment que son problème est insoluble. Le coach averti ne doit pas montrer trop de confiance en lui et de motivation mais au contraire, renchérir sur la gravité du problème, exprimer ses doutes quant à sa résolution et faire envisager au coaché la possibilité de vivre avec. Le refus d'accepter la situation présente regonflera la motivation du client.

Il ne faut pas que l'envie du coaché et la soif de reconnaissance du manager coach ne débordent et empêchent l'appropriation du but et la motivation du coaché.

- ***Conjuguer non-jugement, confiance et authenticité***

Le coaching est un processus dont l'évolution dépend de certains aspects subtils comme l'ambiance et le climat qui l'entourent.

Le manager coach doit avoir une attitude de non-jugement. La version du coaché doit être écoutée sans jugement de valeur, ni apparent, ni intérieur. Le coaché aura confiance que s'il sent que sa version est reconnue.

- ***Développer la « congruence »***

La congruence est la concordance entre ce qui est dit, fait et réellement ressenti ou encore entre les pensées, les comportements et les émotions. Celle-ci prouve la sincérité et l'authenticité du manager coach. Son avantage est qu'elle induit, en laissant transparaître les valeurs profondes, un mécanisme d'adhésion.

La congruence du manager coach doit se travailler en contrôlant les pensées négatives et les doutes qui la polluent et affaiblissent sa légitimité et sa crédibilité car tout son être communique à son insu.

La congruence du manager coach, c'est être en accord avec son rôle de coach.

- ***Promouvoir l'effet « pygmalion » positif***

Cela consiste à élaborer des stratégies de façon à produire les résultats attendus par le manager coach et à se comporter conformément aux attentes de ce dernier de manière inconsciente, le manager coach communiquant ses croyances.

La réussite des coachés renforce l'estime que le manager coach a de lui et cette confiance conditionne elle-même l'obtention de bons résultats. Cette dynamique forme alors un cercle vertueux.

- ***Toujours croire en l'autre***

Le coach doit être un supporter inconditionnel du coaché. La règle est de présupposer que le coaché sait et qu'il est inutile de le tester. Elle repose sur un climat de confiance et une attitude enthousiaste du coach.

- ***Utiliser des métaphores porteuses de sens***

Les métaphores personnelles permettent au coach de mobiliser sa propre énergie et de donner un sens à sa mission. Elles peuvent provenir de toute origine, sportive aussi bien que militaire, elles sont nécessairement positives, verbales ou non.

- ***Transformer les blocages et résistances***

Le blocage, présenté par le coach comme ayant une mission de protection, ne gênera pas le processus de coaching.

Les résistances doivent être utilisées comme des leviers. Elles font partie du processus normal de changement et sont conscientes, contrairement au blocage qui ne l'est pas.

- ***Gérer l'effet « boomerang »***

Le coaching est un processus à double sens. Le coach grandit lui-même en aidant à grandir le coaché.

Ce résultat est dû au mécanisme inconscient de projection à la place de l'autre, par lequel le coach emprunte les sentiments du coaché.

- ***Ne pas se « projeter » dans la situation du coaché.***

Le coach doit contrôler sa perméabilité émotionnelle en travaillant sa capacité à conserver du recul face à la situation du coaché. Il s'agit pour le coach d'établir une nette distinction entre le processus de coaching et sa réalité intérieure que des émotions non filtrées pourraient polluer.

- ***Déjouer toute manipulation consciente ou inconsciente de la part du coaché***

La manipulation du coach par le coaché peut se produire de deux façons :

- par frustration s'il n'y a pas de reconnaissance
- par flatterie s'il y a trop de reconnaissance

En effet, si le coaché laisse sous-entendre au coach qu'il est son dernier espoir, celui-là peut dévier de son objectif initial d'aide au coaché vers un objectif de démonstration de son professionnalisme.

- ***Conjuguer le pouvoir du manager et la neutralité du coach***

Il existe une relation de pouvoir entre le coach et le coaché. Le pouvoir du coach est important à double titre. En premier lieu, le pouvoir n'est pas attribué par la position hiérarchique mais par la position personnelle. En second lieu, c'est le pouvoir du sachant, de celui qui « sait comment faire ». De ce fait, le coach professionnel est un agent de progression dans l'organisation.

De par son positionnement hors organisation, le coach professionnel affiche de la neutralité contrairement au *manager coach qui est interne à l'organisation*.

- ***Eviter les confusions et les amalgames***

Les confusions apparaissent dès lors que le cadre du coaching n'est pas spécifié. Elles sont à éviter sous peine de voir le coaché se comporter comme un subordonné.

Les amalgames naissent du non-respect du principe de séparativité des territoires, comme le mélange des territoires professionnel et personnel, ce qui donne l'impression au coaché de ne pas être respecté.

Ces différentes difficultés qui, découragent parfois le manager qui aurait envie de coacher, peuvent être évitées si les principes de respect de l'autre et d'éthique sont systématiquement appliqués.

La ressource temps

A chaque étape développée supra, une durée de coaching est appropriée

Pour éviter l'essoufflement de la démarche de coaching, le coach professionnel alloue un nombre déterminé de séances par étape.

La durée de la phase préparatoire dépend de la rapidité d'éveil du client, de la patience du coach, du degré de banalisation de la démarche de coaching dans l'organisation ainsi que de l'intérêt que l'organisation porte à son salarié. L'espace entre les séances est fonction de la maturation de la demande du coaché.

La durée de l'entrée dans le coaching dépend du degré de formalisme que l'on donne aux séances et du lieu dans lequel elles se déroulent.

La durée d'exploration de l'Etat Présent dépend des outils d'analyse et d'audit utilisés.

La durée de l'étape de projet de changement dépend de la complexité des objectifs.

La durée de l'intervention est variable selon le type de coaching. L'accompagnement peut passer de quelques séances pour un coaching opérationnel à plusieurs mois pour un coaching transformationnel.

Enfin, la durée de la validation dépend non seulement des résultats obtenus mais aussi de l'importance de la reconnaissance et de la récompense pour le coaché et pour l'organisation.

- *Le timing du coaching*

Il existe une période optimale pour le coaching qui correspond à la période la plus appropriée pour le coaché.

Les démarches concomitantes avec le coaching, telle que la formation, entreprises en même temps font chacune grandir le potentiel de l'individu et ont de ce fait un effet facilitateur les unes par rapport aux autres.

Le lancement d'un coaching apparaît plus opportun lorsqu'il y a un projet de changement dans l'organisation qui demande une adaptation de chacun.

Il ne faut jamais démarrer une démarche de coaching lorsque le coaché ou le coach rencontrent des bouleversements sur le plan personnel.

La ressource temps est une alliée précieuse de la démarche pour peu que le juste timing pour le coaché soit respecté.

- *Les objectifs du coaching*

Les objectifs sont négociés entre les deux parties pendant la phase de projet de changement.

Ils sont évolutifs, se clarifient au cours de l'étape et sont issus d'un travail commun même si leur réalisation n'appartient qu'au coaché.

Les objectifs apparents et profonds

Tout comme un iceberg, les objectifs ont une partie immergée qui peut cacher des attentes plus profondes.

Les causes sont aux symptômes ce que les objectifs profonds sont aux objectifs apparents.

L'évolution des objectifs

Les objectifs peuvent évoluer au cours du processus de coaching car la démarche est progressive et la finalité évolue avec la personne.

Pour conserver le cap, il est conseillé au coaché de se rappeler les objectifs initiaux, ce qui permet aussi de mesurer le chemin parcouru avec le coach.

Les objectifs en prenant de la profondeur, incluent d'autres personnes et occupent une dimension plus humaine. La validation des objectifs est primordiale car ils sont la base de la démarche. L'évolution des objectifs se mesure en profondeur d'implication et d'ambition du coaché.

Préalablement négociés et respectant les principes du coaché, ils deviennent ainsi réalisables

ii. OUTILS DU COACHING PROFESSIONNEL

FILM DE Davide LEFRANCOIS : son avis sur les outils de coaching dans le management

Il y a plusieurs outils de coaching, qui sont entre autres :

- Les Cartes Heuristiques ;
- La Programmation Neuro Linguistique ;
- L'approche systémique ;
- Feedback.

Dans le cadre de cette formation, les outils retenus sont celle de l'approche systémique.

Il s'agit de :

Outil N°1 : Eléments de base communicationnelle

- Les principes de base de la communication

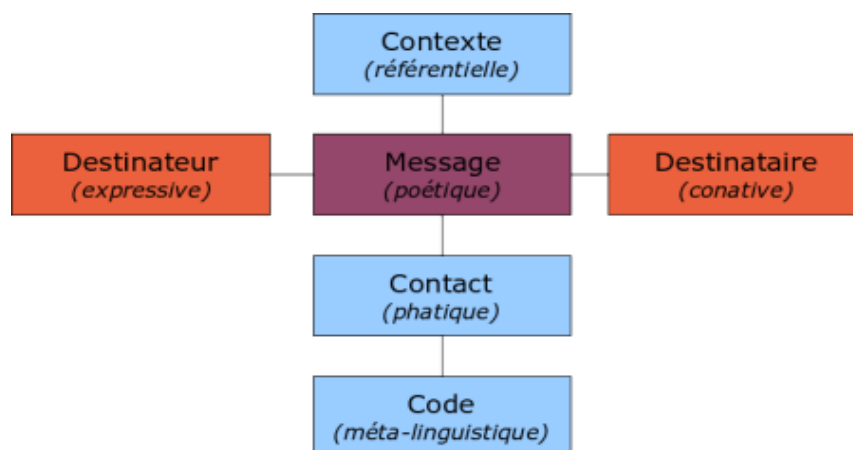


Figure 13 : Eléments de base communicationnelle

➤ Schéma du système de communication

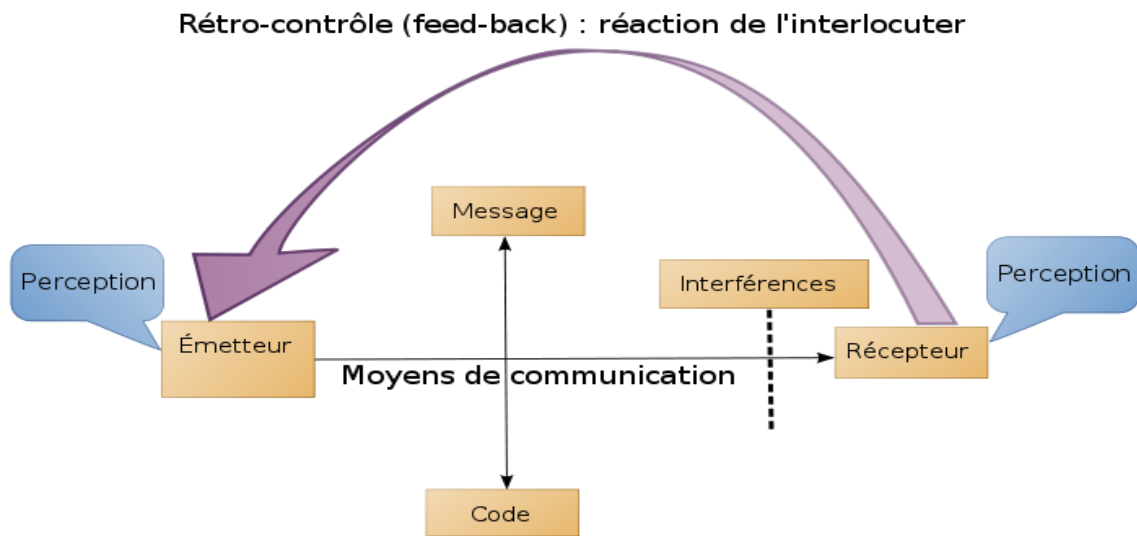


Figure 14 : Schéma du système de communication

Dans le système de communication lié au coaching, il faut :

- Savoir définir clairement le système de communication dans lequel le coaching doit opérer : Émetteur, récepteur, canal, message, code, bruit...
- Identifier et prévoir les principales interactions qui auront lieu lors du coaching :
- Prévoir les redondances nécessaires
- Préparer une liste de solutions possibles avec leurs avantages et inconvénients.
- Préparer une liste d'objectifs ambitieux mais aussi une liste d'objectifs pour lesquels au moins tout le monde peut être d'accord.
- Préparer les issues possibles en cas de blocages.
- Déterminer les concessions à faire.
- Définir une stratégie d'intervention.

Outil N°2 : La stratégie d'intervention

Trois types de stratégie sont proposés à savoir :

▶ Plan dialectique

- Présenter le sujet de l'intervention
- Dire en quoi ce thème est important
- Annoncer votre position sur la question
- Développer chaque argument
- Conclure en reprenant l'ensemble des arguments

▶ Plan polémique

- Présenter la position adverse
- Le cas échéant, concéder deux ou trois points secondaires
- Critiquer cette position
- Développer votre position personnelle sur la question
- La justifier par vos arguments.

▶ Plan préventif

- Présenter votre position personnelle sur le sujet
- La justifier par des arguments
- Faire l'inventaire des objections possibles
- Prouver qu'elles sont non fondées
- Conclure en revenant à vos arguments

▶ Plan SOSRA

- S pour **Situation**: exposer les faits
- O pour **Observation**: indiquer le problème qui est lié à cette situation
- S pour **Sentiment**: dire ce que vous en pensez
- R pour **Réflexion**: justifier votre sentiment
- A pour **Action**: proposer des solutions pour agir.

▶ Modèle publicitaire AIDA

- A pour **Attention** : accrocher l'attention du public pour une introduction vivante.

- I pour **Intérêt** : susciter son intérêt pour le thème abordé
- D pour **Désir** : lui donner envie d'agir
- A pour **Action** : prendre des initiatives, des décisions.

▶ **Modèle scientifique**

- Présenter la situation.
- Emettre une hypothèse pour expliquer cette situation.
- Chercher des éléments qui permettent de valider ou d'invalider cette hypothèse.
- Tirer des conclusions.

▶ **Les outils de gestion au quotidien à travers lesquels le coaching peut se faire**

Outil N°3 : Fixation d'objectifs SMART

(Voir la séance sur suivi de performance et fixation d'objectifs)

Outil N°4 : Appréciation de performance

(Voir la séance sur suivi de performance et fixation d'objectifs)

Outil N°5 : Style de management

(Voir la séance sur suivi de performance et fixation d'objectifs)

Outil N°6 : Communication active

(Voir la séance sur communication et motivation au quotidien)

Outil 7 : Former et développer son équipe

9. Fiche de la séance n°9 : Leadership féminin

Fiche de la séance n°9

Titre de la séance : Leadership féminin



Durée : 1h30 mn

Objectifs de la séance :



- Faire percevoir aux participants la logique féminine en leadership et les approches pour tirer le meilleur d'une collaboratrice

Contenu :



- Éléments à prendre en compte pour développer le leadership des femmes de votre équipe
- Film sur "LES FEMMES VIENNENT DE VENUS"

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, suivre un film et partager leurs expériences.

Evaluation

- Questions-réponses



Supports à remettre aux apprenants :



Fichier du film sur "LES FEMMES VIENNENT DE VENUS"

CONTENU DE LA SEANCE 9

La motivation est le préalable !

Pour favoriser un climat women friendly dans votre équipe, il faut revoir vos méthodes managériales et poser de petits actes.

- « **Dégenrez vos titres** » quand vous avez un poste ouvert dans votre service.

Exemple : En lieu et place de directeur ou directrice, indiquez "Poste de Direction". Cela ouvre les possibilités et évite de décourager les femmes.

- En réunion, **mettez tout le monde sur un pied d'égalité** en appelant chacun par son prénom ou par son nom.
- **Soyez un père exemplaire** : Le fait que des hommes partent en congé lors de la naissance d'un enfant est bien perçu, notamment par les femmes qui y voient la réduction d'un biais cognitif.
- **Accompagnez les maternités** : Féliciter les futures mamans, prendre régulièrement de leurs nouvelles, les impliquer dans la mise en place de leur remplacement.
- **Proposez des formations aux femmes de votre équipe**
- **Réorganisez le temps de travail** : Pour éviter de pénaliser les femmes qui assurent encore majoritairement les sorties d'école et l'essentiel des tâches ménagères, il faut par exemple les réunions trop matinales ou trop tardives.
- **Instaurez l'égalité de temps de parole** : Le leadership passe par la parole. Les femmes doivent donc s'exprimer au moins autant que les hommes.
- **Boostez le mentorat**
- **Veillez aux promotions mixtes**
- **Pratiquez la discrimination positive**

Film : LES FEMMES VIENNENT DE VENUS

Les hommes viennent de Mars et les femmes de Venus : modèle de réflexion des femmes

Il s'agit d'une mise en scène comique des différences fondamentales entre hommes et femmes au sein du couple. Paul Dewandre, comédien et porte-parole de John Gray en France, illustre à travers des exemples de la vie quotidienne, les modes de fonctionnement masculin et féminin et donne aussi les clés pour une meilleure harmonie.

COACHING DE PERFORMANCE ET MOTIVATION AU
QUOTIDIEN

10. Fiche de la séance n°10 : Leadership féminin

Fiche de la séance n° 10

Titre de la séance : Communication et motivation au quotidien



Durée : 2h15 mn

Objectifs de la séance :



- Faire adhérer les participants aux techniques de mobilisation et d'engagement d'équipe au quotidien
- Rappeler les techniques pour faire des feedbacks constructifs et pour asseoir leur influence

Contenu :



- La communication active
- La motivation et l'intelligence sociale

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses
- Etude de cas (travaux de groupe)

Supports à remettre aux apprenants :



RAS

CONTENU DE LA SEANCE 10

i. LA COMMUNICATION ACTIVE

Il s'agit ici d'arriver à déceler ce qui attire l'attention des collaborateurs :

- Leurs besoins
- Leurs problèmes
- Leurs intérêts
- Leurs craintes & peurs
- Leurs objectifs
- Leurs rêves
- Ce qui est important pour eux

Pour obtenir les informations nécessaires à une meilleure connaissance de l'interlocuteur et du problème qu'il pose, il faut faire preuve d'écoute active.

L'écoute active consiste à :

- « ...écouter (TOUT) pour découvrir parfaitement les besoins de votre interlocuteur... »
- « ...laisser la parole totalement à l'interlocuteur sans l'interrompre, sauf pour répondre à votre interlocuteur et lui donner satisfaction, il faut l'écouter d'abord... »
- Ecouter votre interlocuteur plus que vous ne lui parler. Ainsi, le vis-à-vis a le sentiment que ce qu'il dit est important, qu'il a toute latitude pour l'exprimer calmement.
- L'écoute active fait apprécier à votre interlocuteur le fait de dialoguer.

Définition de la communication

La Communication est l'échange de messages entre un émetteur et un récepteur, au moyen d'un canal.

- Schéma de base de la communication :



Figure 15 : Schéma de base de la communication

Importance d'accorder d'intérêt pour les informations opérationnelles

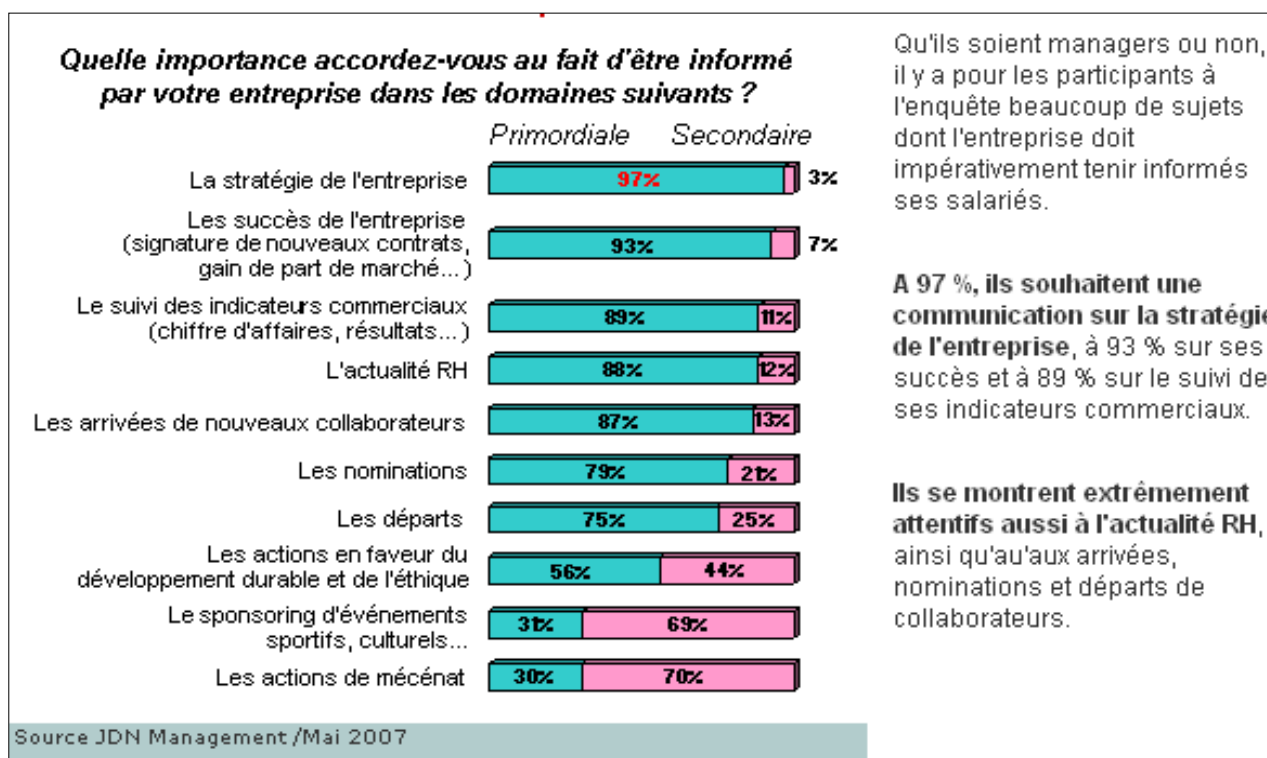


Figure 16 : Importance d'accorder d'intérêt pour les informations opérationnelles

Schéma de la vie d'un message : déformations et perturbations

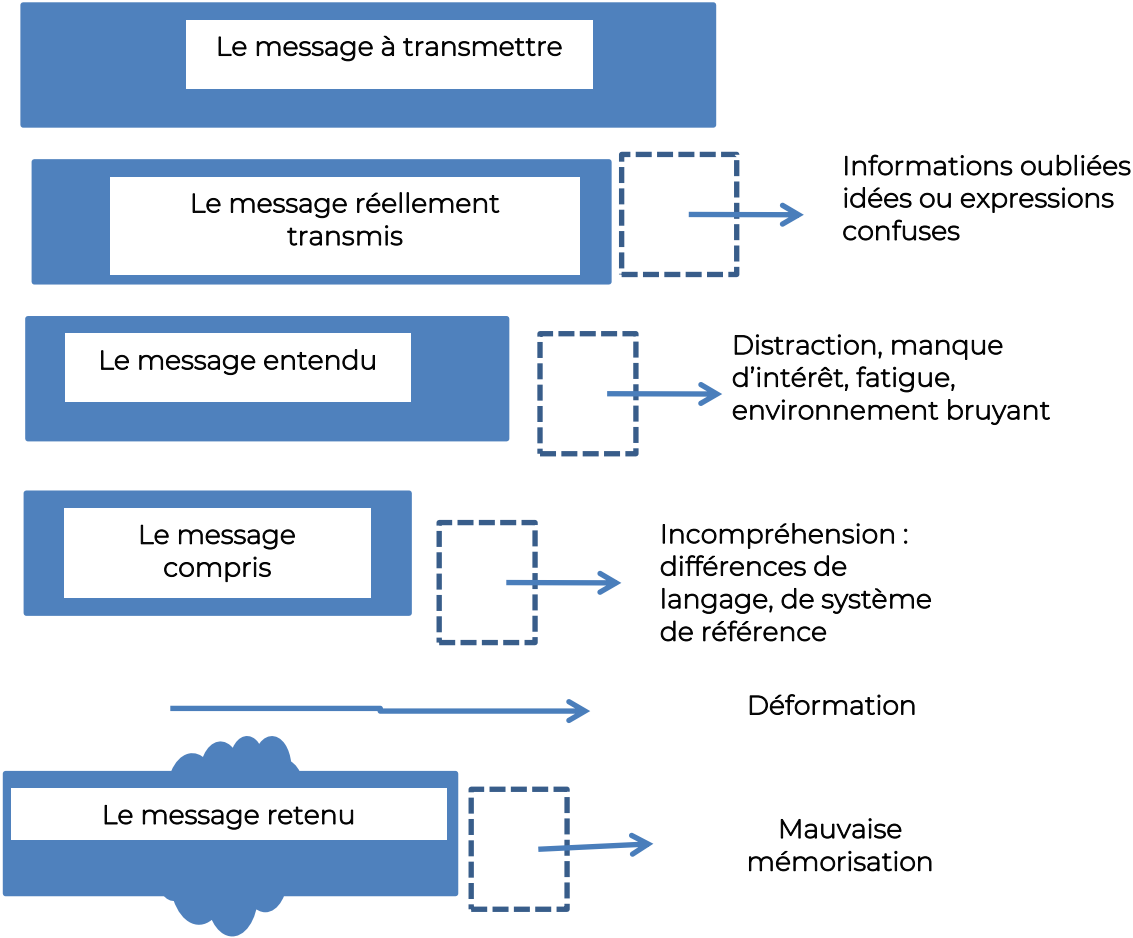


Figure 17 : Schéma de la vie d'un message : déformations et perturbations

Communication interpersonnelle : Eléments de base

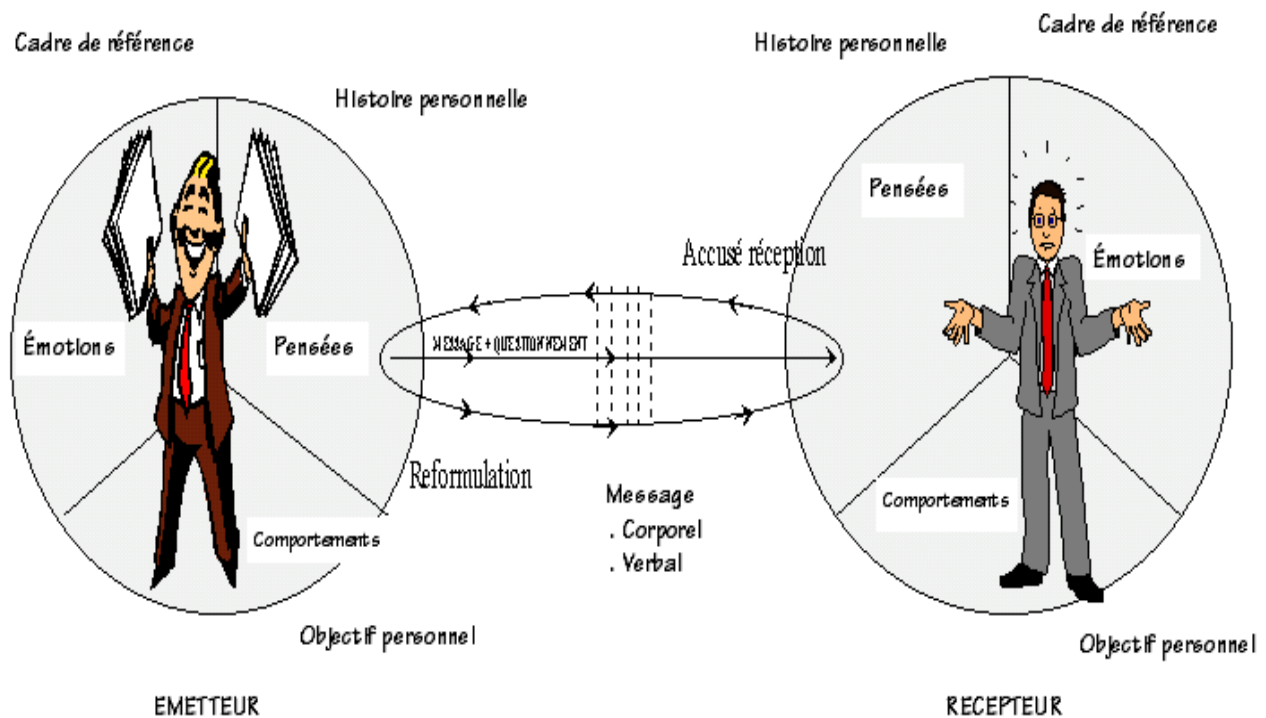


Figure 18 : Communication interpersonnelle : Eléments de base

ii. LA MOTIVATION ET L'INTELLIGENCE SOCIALE

Techniques et processus de motivation de ses collaborateurs ?

Motiver quelqu'un ou se motiver, telle est la question !

On ne peut pas vraiment directement motiver quelqu'un. Le cœur du sujet est toujours de "se motiver". C'est une responsabilité entre soi et soi, ensuite seulement un enchaînement de soi aux autres et au reste, travail compris. La motivation, c'est plutôt comme l'amour, le bonheur, la confiance, une forme de disposition personnelle unique. Cette énergie dynamique qui rend apte à soutenir petites et grandes aspirations au cours de toute la vie est à la fois innée et acquise. Elle active détermination, engagement, enthousiasme et par extension, esprit d'initiative, optimisme, résistance, résilience.

Processus de motivation de ses collaborateurs

Motiver, c'est mobiliser, c'est-à-dire libérer/activer les énergies potentielles sommeillant dans tout collaborateur.

Pour motiver ses collaborateurs, il faudra :

a. Accueillir son collaborateur positivement : le sourire est un must !

« Bonjour, heureux de vous accueillir... »

« J'ai appris avec plaisir que vous avez réussi à ... »

b. Présenter un objectif attrayant, mobilisateur

« Nous avons (j'ai) décidé de... »

« Cela nous garantira...nous réussirons ainsi à ... »

« Vous pourrez ainsi bénéficier de... »

« Nous éviterons ainsi de... »

« Vous en retirerez... »

« Vous êtes le plus compétent pour réussir à »

c. Susciter/Provoquer l'adhésion du collaborateur à l'objectif

« Êtes-vous prêt à me soutenir ? »

« Puis-je compter sur vous ? »

« Cela vous tente-il ? »

« Pensez-vous être capable d'atteindre cet objectif ? »

d. Accueillir positivement l'adhésion du collaborateur

« Je suis content de votre soutien »

« J'étais sûr de votre approbation »

« Je savais que je pouvais vous faire confiance »

e. Susciter les idées du collaborateur

« Que proposer vous ? »

« Avez-vous des idées pour atteindre notre but ? »

« Comment ? Pourquoi ? »

« Quoi encore ? »

f. Inciter le collaborateur à s'engager personnellement.

Convenir d'un plan d'action concret, en termes de résultat et délais de réalisation

« Nous convenons donc que vous... »

« Je compte sur vous pour... »

« J'attends de vous que... »

g. Remercier, témoigner sa reconnaissance pour l'engagement du collaborateur

« Je suis très satisfait/fier de... »

« Je suis heureux de votre collaboration... »

« Merci de votre engagement / votre soutien »

« Je vous suis reconnaissant de... »

Nos collaborateurs sont généralement beaucoup plus créatifs qu'on ne le pense : dans ce cas, pourquoi ne pas puiser directement dans leur réservoir à idées : « Que proposez-vous ? » fera très souvent jaillir des solutions non seulement inédites mais encore facilement applicables. La clé de la motivation consiste ainsi à donner envie au collaborateur d'agir, en utilisant le puissant levier que constituent ses propres idées. Que dire du résultat dans ce cas : le collaborateur se fera un devoir de l'atteindre à 100 % (il ne voudra quand même pas démontrer que ses idées sont mauvaises !). Les idées du collaborateur sont précieuses : ne laissons pas ses paroles s'envoler ! Prenons-en note, pour ne rien oublier, mais aussi pour témoigner notre intérêt et le sérieux avec lequel nous les accueillons.

En guise de synthèse sur la motivation dans la pratique, retenons cette vérité :

Nous ne pouvons pas motiver nos collaborateurs, nous ne pouvons que créer en eux l'étincelle de la motivation, ou plus trivialement : nous pouvons amener un cheval à l'abreuvoir, mais ne pouvons pas le forcer à boire ... le convaincre qu'il a soif reviendrait à le manipuler !

- **18 CONSEILS POUR MOTIVER SON EQUIPE SANS AUGMENTER LES SALAIRES**
 - a. Manager ses collaborateurs directs seulement.
 - b. Définir chaque année, pour chaque collaborateur, des missions et des objectifs prioritaires.
 - c. Situer le poste et la fonction de chacun dans l'ensemble des activités de l'entreprise.
 - d. Définir des règles du jeu claires et précises.
 - e. Sanctionner les « hors-jeu » dans le métier ou les relations.
 - f. Associer l'équipe au bilan effectué et aux possibilités d'amélioration de la productivité et de la qualité.
 - g. Faire le point sur les résultats des actions et faire comprendre les conséquences des erreurs et des réussites.
 - h. Assister ses collaborateurs en cas de difficultés par des mesures et des actes concrets.
 - i. Favoriser au maximum les procédures d'autocontrôle.

- j. Développer l'autonomie en diversifiant les tâches, en déléguant, en confiant des responsabilités.
- k. Privilégier les entretiens individuels aux groupes.
- l. Féliciter les personnes qui expriment leurs idées et encourager en public les innovateurs.
- m. Expliquer à leurs auteurs pourquoi une idée a été retenue ou pas.
- n. Favoriser la formation et le perfectionnement.
- o. Prévenir à temps tous les collaborateurs des changements en cours et à venir.
- p. Faire des remarques négatives sur le travail et non sur les personnes quand les résultats sont mauvais.
- q. Faire des compliments quand les résultats sont bons.
- r. Gérer et développer sa propre motivation.

Autre capacité à développer pour bien motiver : l'intelligence sociale

L'intelligence sociale c'est la capacité de bien s'entendre avec les autres, de convaincre les autres de collaborer avec nous et de gérer les conflits ou perturbations avec efficacité. Elle s'appuie sur l'intelligence émotionnelle.

Quatre (04) types d'intelligence sociale sont à distinguer :



Figure 19 : Les types d'intelligence sociale

En entreprise, comme dans la vie privée, les carences en intelligence sociale ont un coût.

➤ Bénéfices des compétences émotionnelles

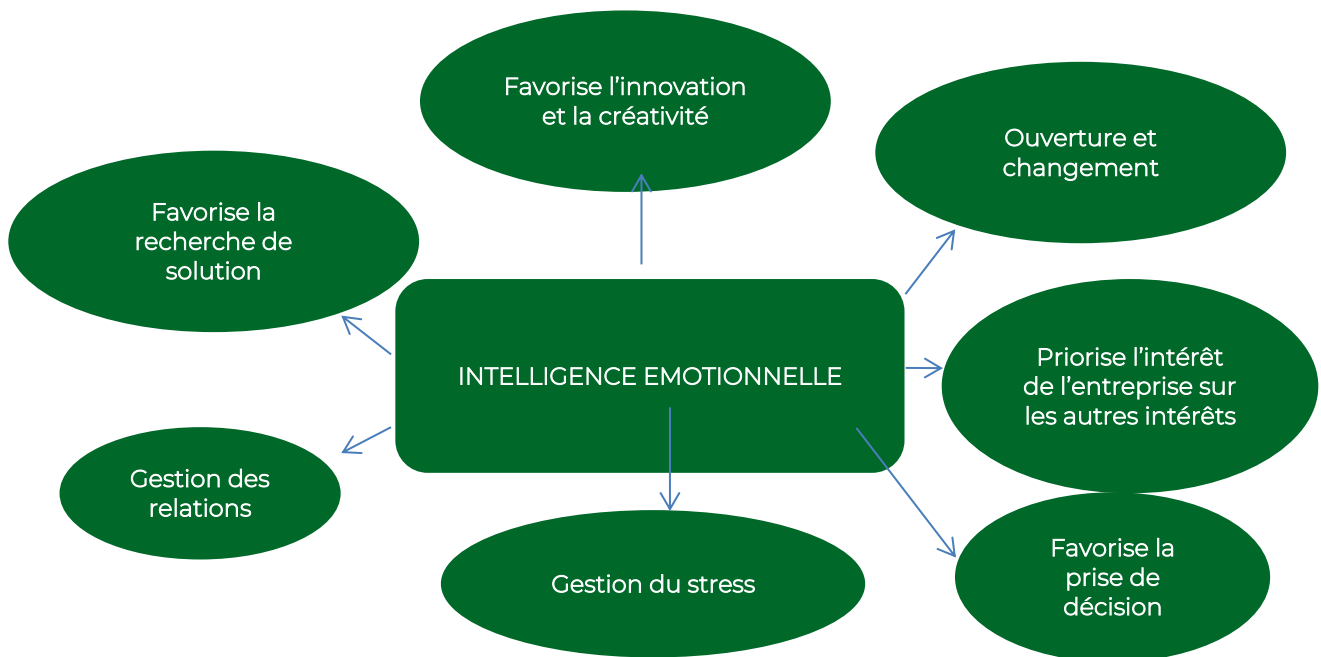


Figure 20 : l'Intelligence Émotionnelle

Les composantes de l'Intelligence Émotionnelle

- La conscience et la connaissance de soi/la maîtrise de soi
- La gestion de ses émotions
- La motivation de soi
- La maîtrise de ses relations humaines
- L'empathie

L'intelligence collective est la mise en commun des compétences, connaissances, créativité, capacités de réflexion et de résolution de problèmes... au service d'un objectif commun. Cette interaction entre les différents membres d'un groupe - équipe, entreprise, groupe de travail, etc. - crée une véritable synergie, source de

plus-value et d'innovation. L'Humain dans son entière diversité prend alors toute sa dimension au sein d'un groupe.



Figure 21 : L'intelligence collective

Cette interaction entre les différents membres d'un groupe - équipe, entreprise, groupe de travail, etc. - crée une véritable synergie, source de plus-value et d'innovation. L'Humain dans son entière diversité prend alors toute sa dimension au sein d'un groupe.

L'intelligence relationnelle c'est la capacité de bien s'entendre avec les autres, de convaincre les autres de collaborer avec nous et de gérer les conflits ou perturbations avec efficacité. Elle s'appuie sur l'intelligence émotionnelle.

En entreprise, comme dans la vie privée, les carences en intelligence émotionnelle et relationnelle ont un coût.

Éléments de base d'une performance remarquable

La performance remarquable d'une personne se définit par rapport à :

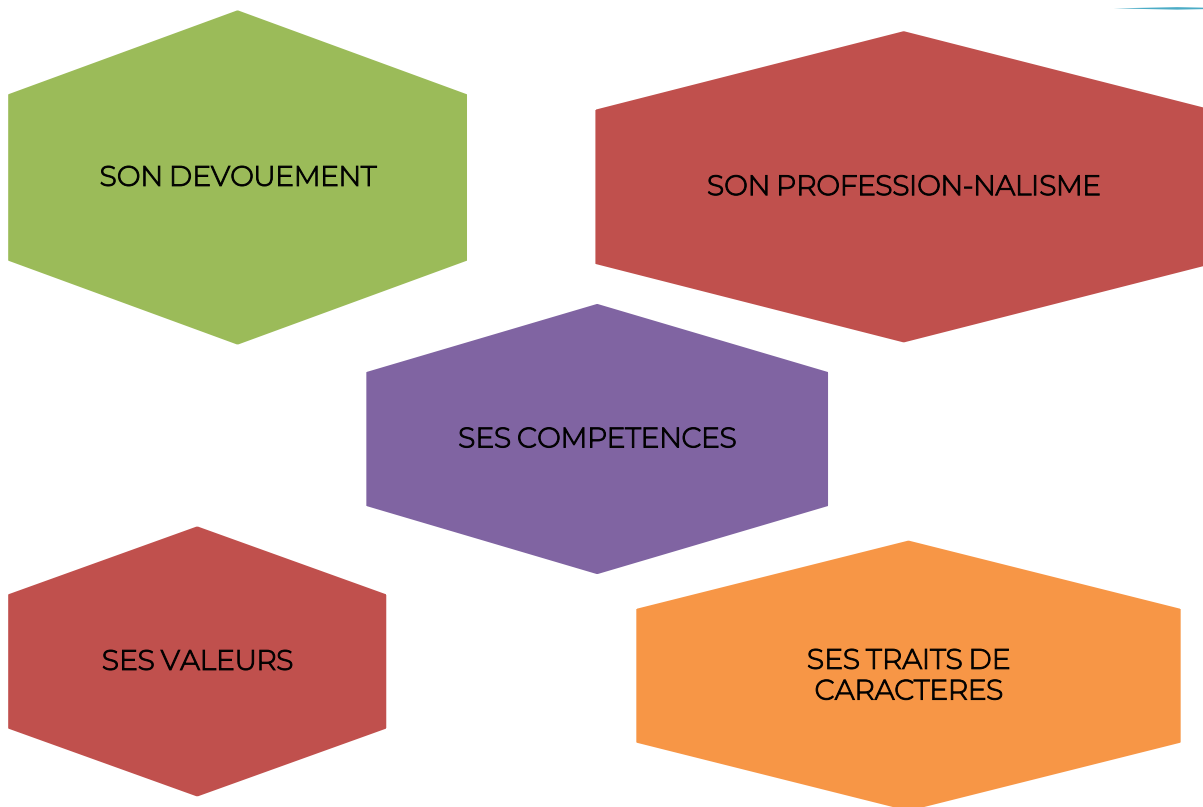


Figure 22 : Eléments de base d'une performance remarquable

- **Le dévouement** correspond au prix que vous êtes prêt à payer pour obtenir des résultats remarquables.
- **Le professionnalisme** : le professionnel est celui ou celle qui se soucie davantage de l'incidence qu'aura sa performance sur vous que vous ne vous en souciez vous-même.
- **La compétence** est ce que l'on fait de ce qu'on sait/connait.
- **Les valeurs** d'une personne correspondent aux croyances auxquelles elle accorde le plus de prix. Au fil du temps, elle en vient à se faire reconnaître par ce qui lui tient le plus à cœur.
- **Les traits de caractères** se rapportent à l'intégrité la sincérité, l'honnêteté et la transparence par lesquels se distinguent ceux dont la performance est remarquable.

TEST PIGANI : Test de personnalité pour identifier la blessure profonde du manager

Test : Votre personnalité en une question !

Selon **Erik Pigani**, il existe neuf types de personnalités. Pour trouver la vôtre : une question unique. La méthode affirme en effet que notre personnalité s'est construite sur une peur fondamentale ancrée dans l'enfance. Une simplicité apparente qui cache en réalité de nombreuses nuances. Chacun des profils cohabite en nous. C'est pourquoi certains d'entre vous se reconnaîtront de manière plus ou moins marquée dans plusieurs portraits.

Voilà donc un autodiagnostic qui ne demande aucune connaissance en psychologie, mais vous révélera beaucoup de vous-même.

Test réalisé par **Erik Pigani**

Question 1/1 - Que fuyez-vous le plus ?

- L'imperfection
- La solitude
- L'échec
- La banalité
- L'envahissement
- La trahison
- L'immobilisme
- La faiblesse
- Le conflit

Perfectionniste (imperfection)

Profil

Il vous arrive souvent de penser que vous n'arriverez jamais à rien, que vous n'êtes pas à la hauteur, qu'il manque toujours quelque chose... Aussi, sans cesse en quête de perfection, vous êtes rigoureux, honnête, besogneux, adepte du travail bien fait. Vous n'aimez pas être pris en faute. Pour vous, une erreur, aussi humaine soit-elle, est un échec.

Vous vous coupez souvent de vos émotions, voire de votre plaisir, pour ne pas vous " donner en spectacle ", ni à vous-même ni aux autres. Perdre le contrôle sur vous-

même, sur les choses et les événements, est une épreuve quasi humiliante. Vous n'acceptez pas vos limites, c'est pourquoi vous pouvez devenir votre propre bourreau, parfois celui des autres.

Vous cherchez à progresser, à évoluer, mais au prix de souffrances souvent inutiles. **Enfant, vous avez manqué de compliments et vous êtes encore aujourd'hui marqué par les critiques de vos parents et de vos proches. Ce qui a développé en vous un sentiment de culpabilité de ne jamais être " assez ".**

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques.

Qualité principale : la capacité de tendre à la perfection.

Motivation principale : être reconnu pour la qualité de ce que vous faites.

Tendance positive : la patience. A condition d'apprendre à dissiper votre colère, et non à la refouler.

Tendance négative : la colère. Vous mettez beaucoup d'énergie à la contenir.

Mécanismes de défense : comme on a toujours attendu beaucoup de vous, vous avez développé une forme de réaction parfois curieuse : vous réagissez différemment de ce qu'on attend de vous (par exemple en étant gentil alors que vous devriez vous mettre en colère...).

Difficultés majeures : le sentiment d'être dépassé par les événements, par vos responsabilités, de ne jamais pouvoir faire les choses aussi bien que vous le voudriez.

Interrogez-vous :

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés. Vos principes relationnels : vous craignez la colère, la vôtre et celle des autres. Vous êtes très exigeant, autant pour vous-même que pour les autres. Vous cherchez souvent à avoir raison.

Ce que les autres apprécient en vous : votre sens de la rigueur, votre idéal élevé.

Ce que vous devez améliorer : le lâcher-prise, la tolérance.

Comment les autres peuvent agir avec vous : vous féliciter sans vous flatter. Garantir qu'on écoute vos conseils. Apprécier votre droiture, votre précision. Et surtout montrer qu'ils aiment aussi vos imperfections

Battant (échec)

Profil

Le travail et l'action sont les moteurs de votre vie. Vous vous estimez infatigable, et vous êtes insatiable de résultats positifs. Organisation, prévision, partage, création sont pour vous les valeurs de toute personne courageuse, qui " sait comment vivre " pour réussir. Vous supportez difficilement les moments vides, synonymes d'ennui.

Vous êtes positif, avec un moral constant et, pour vous, il n'y a jamais de problèmes : il n'y a que des solutions ! Vous avez une rare faculté d'adaptation. Cependant, vous êtes déstabilisé quand on vous demande ce que vous pensez de vous-même ou des autres. En fait, vous vous identifiez à ce que vous faites – et non à ce que vous êtes. **Enfant, vous avez probablement été récompensé pour vos actes, valorisé**

pour vos actions. Mais vos parents ne parlaient pas de vous en tant que personne : vous en avez conclu que, pour être aimé, il faut réussir.

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques.

Qualité principale : la capacité de réussite.

Motivation principale : être reconnu pour ce que vous faites.

Tendance positive : l'authenticité. Lorsqu'un battant évolue, il devient capable d'être vrai, d'exprimer ce qu'il est vraiment.

Tendance négative : la tromperie. Pour éviter les échecs, vous pouvez user de subterfuges, de mensonges, de tous les moyens pour réussir ce que vous entreprenez.

Mécanismes de défense : vous avez développé un mécanisme d'identification à ce qu'on attend de vous. Autrement dit, vous vous conformez souvent à un rôle.

Difficultés majeures : être obligé de donner en permanence le meilleur de vous-même. Vous comparez sans cesse aux autres. Vivre spontanément et simplement.

Interrogez-vous

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les

fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés. Vos principes relationnels : vous investissez beaucoup pour être accepté par les autres. Vous soignez votre image. Vous portez tant d'importance à vos activités qu'il vous arrive de négliger votre vie affective.

Ce que les autres apprécient en vous : votre capacité d'action, votre endurance au travail, votre engagement professionnel, votre assurance.

Ce que vous devez améliorer : le calme intérieur (par la méditation, par exemple). L'authenticité.

Comment les autres peuvent agir avec vous : éviter les épanchements affectifs trop voyants. Cultiver l'optimisme. Vous avez besoin d'être félicité pour votre travail.

Médiateur (conflit)

Profil

C'est la recherche de l'harmonie et de la paix, autant intérieure qu'extérieure, qui mène votre existence. Vous fuyez les conflits pour ne pas être obligé de prendre position, et ainsi éviter de blesser les autres. Votre qualité de compréhension et votre calme naturel frisent parfois la passivité. Vous aimez vivre et travailler dans un cadre clair, avec des buts précis, sans trop de pression. Ce qui vous permet d'avancer, d'évoluer à votre rythme. Vous avez une bonne intuition sur les sentiments, les atouts et les défauts, les émotions et les besoins des autres. Beaucoup moins sur les vôtres ! Vous vous mettez rarement en colère, vous ne savez pas dire non, et vous prenez le temps de donner votre avis. De même que vous prenez votre temps pour réaliser vos objectifs. **Enfant, vous n'avez pas pu exprimer suffisamment vos besoins, et vous avez pris le pli de vous taire pour préserver votre tranquillité.**

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques

Qualités principales : le soutien, l'acceptation de l'autre tel qu'il est.

Motivation principale : être reconnu pour votre paix intérieure et votre rayonnement naturel.

Tendance positive : la capacité d'action juste. En travaillant sur les problèmes posés par la paresse, vous pouvez agir directement au plus juste.

Tendance négative : la paresse. Pour éviter les conflits et certaines difficultés, vous " laissez tomber ".

Mécanismes de défense : vous calmez votre colère par toutes sortes de moyens de compensation – abrutissement au travail, sucreries, tabac, alcool, télé...

Difficultés majeures : les critiques des autres pour votre indécision. Exprimer spontanément votre désaccord. Regretter de vous soucier autant de l'opinion des autres, et trouver qu'on ne prend pas assez vos idées en compte.

Interrogez-vous

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés. Vos principes relationnels : afin d'éviter les discussions, vous déployez beaucoup d'énergie pour résoudre les problèmes, et vous avez une bonne capacité à ressentir les besoins des autres. Ce qui fait de vous une personne agréable, mais plutôt fermée, car vous n'exprimez pas vos sentiments. Vous êtes très sociable et vous rêvez d'une relation fusionnelle.

Ce que les autres apprécient en vous : votre capacité à accepter les autres tels qu'ils sont et à les aider. Votre disponibilité.

Ce que vous devez améliorer : l'affirmation de soi.

Comment les autres peuvent agir avec vous : ne pas vous obliger à prendre des décisions rapides, vous laisser vous exprimer ou agir sans vous bousculer. Prendre

du temps avec vous, et vous faire savoir qu'on apprécie ce moment. Surtout, ne pas profiter de votre gentillesse.

Chef (faiblesse)

Profil

La moindre faiblesse vous fait fuir : pour vous, il faut être juste, se contrôler, se prendre en charge soi-même, être capable de protéger les plus faibles. C'est pour eux que vous développez le plus vos qualités de force et de courage. Vous appréciez vraiment les autres à partir du moment où ils ont une personnalité affirmée, lorsque vous savez à qui vous avez affaire. Autant vous pouvez vous mettre en colère avec une énergie considérable, autant vous pouvez mettre vos compétences au service d'autrui.

Vous considérez la vie comme un éternel combat, parce que " rien n'est acquis facilement ", et vous passez outre les signes de fatigue. Si vous aimez aider, c'est souvent pour ne pas dire " non ", ce que vous considérez comme une faiblesse. Vous aimez diriger, et êtes souvent débordé. **Enfant, par manque d'amour, vous avez mis en place le déni de vos faiblesses comme moyen de défense.**

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques.

Qualité principale : le courage.

Motivation principale : être reconnu pour votre force de caractère.

Tendance positive : la simplicité, lorsque vous oubliez votre orgueil.

Tendance négative : l'excès. Vous avez tendance à vouloir en faire trop.

Mécanismes de défense : le déni, c'est-à-dire ne pas tenir compte de la réalité.

Difficultés majeures : avoir souvent l'impression de bousculer les autres, de prendre des risques pour eux sans en être jamais remercié. Pour une femme, être considérée comme " masculine " en raison de son goût d'entreprendre et de son audace.

Interrogez-vous :

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés. Vos principes relationnels : vous avez du mal à reconnaître que les autres peuvent penser différemment. Vous vivez une relation comme un combat. Vous risquez d'être possessif, tout en ayant des difficultés à vous engager. En cas de conflit, vous avez tendance à vous replier sur vous.

Ce que les autres apprécient en vous : votre détermination, votre courage.

Ce que vous devez améliorer : le lâcher-prise, la simplicité.

Comment les autres peuvent agir avec vous : ne pas vous flatter, ne pas vous mentir, ni surtout essayer de vous manipuler. Respecter votre espace vital, tenir les engagements, et toujours parler avec franchise.

Loyaliste (trahison)

Profil

Vous avez avant tout besoin de sécurité et de confiance. C'est pourquoi vous avez le sens du groupe, de la vie commune, mais à condition qu'elle soit régie par des règles bien établies. Vous recherchez constamment des indices de confiance, et vous vous demandez souvent si telle relation ou telle activité présente un danger. Lorsque les règles et les demandes sont claires, vous vous engagez sans concession et vous foncez.

Autrement, vous restez dans l'indécision, la peur, prêt à détecter la moindre parole non tenue, que vous prendrez immédiatement pour une trahison. Pour vous, la loi est importante, la structure essentielle. S'il vous arrive de faillir aux règles sociales et

morales – y compris au code de la route –, vous éprouvez un fort sentiment de culpabilité. Vous recherchez donc la compagnie de personnes fiables, une vie familiale et professionnelle dans un cadre sécurisé. **Enfant, l'un de vos parents devait être absent, ou était trop rigide, et les règles d'éducation étaient parfois contradictoires, ou trop floues.**

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques

Qualité principale : la loyauté.

Motivation principale : être reconnu pour votre droiture. **Tendance positive :** le courage. En évoluant, la peur peut laisser place au courage. **Tendance négative :** la peur. Votre anxiété permanente vous porte à vivre souvent dans la crainte.

Mécanismes de défense : pour vous sortir des angoisses rencontrées dans l'enfance, vous projetez sur les autres vos propres angoisses, vos fantasmes.

Difficultés majeures : prendre une décision rapidement. Voir clair en vous-même. Avoir peur d'être abandonné, que les autres profitent de vous.

Interrogez-vous :

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés. Vos principes relationnels : vous doutez facilement des intentions de votre entourage. Dans une relation intime, vous pourchassez les preuves de fidélité. Vous cherchez à contrôler les rapports, tout en étant affectueux, parfois trop. Vous êtes exclusif.

Ce que les autres apprécient en vous : votre prévoyance, votre loyauté, votre sens de l'organisation.

Ce que vous devez améliorer : la confiance en soi.

Comment les autres peuvent agir avec vous : ne pas jouer avec vos sentiments, éviter les surprises et l'imprévu, ne pas parler derrière votre dos. Être franc avec vous et vous rassurer sur le bien-fondé de vos actions, sur l'authenticité de votre relation.

Aidant (solitude)

Profil

Pour vous, tout va bien lorsque les autres vont bien. Pour vos proches, vous avez de l'importance, et votre entourage compte sur vous : cela vous rassure, vous donne le sentiment d'exister vraiment. Avec une intuition sans pareille, vous devinez ce qui est bon pour l'autre, vous savez devancer les désirs, être sincèrement serviable. Les autres sont au centre de votre vie, c'est pourquoi vous fuyez la solitude.

Une phrase pourrait vous caractériser : " J'aime, donc je suis. " Mais vous ne savez pas faire pour vous-même ce que vous faites pour les autres : à force de vouloir être trop gentil, vous faites passer vos besoins en dernier, vous les refoulez au point de les ignorer totalement. Il est fort possible que vos besoins n'aient pas été pleinement reconnus par vos parents et que vous ayez connu de pénibles moments de solitude affective. Vous avez peur de l'abandon.

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques.

Qualité principale : l'amour.

Motivation principale : être reconnu pour votre capacité à vous occuper des autres.

Tendance positive : l'humilité. En travaillant sur l'orgueil, vous pouvez découvrir les vertus de l'humilité, du désintéressement.

Tendance négative : l'orgueil. A force de vous sacrifier pour les autres, vous finissez par vous sentir indispensable.

Mécanismes de défense : vous refoulez ou réprimez vos besoins.

Difficultés majeures : une mauvaise opinion de vous-même. Devoir supporter que les autres n'en fassent pas autant pour vous que vous pour eux. La rancune. La peur d'être pris pour un égoïste.

Interrogez-vous

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés. Vos principes relationnels : vous vous sentez apprécié lorsque vous vous occupez des autres, vous faites d'ailleurs beaucoup pour être au centre des relations. Vous n'aimez pas les contradictions, que vous prenez pour des oppositions. Vous avez des difficultés à vous engager dans une relation avec quelqu'un qui n'a pas besoin de votre dévouement.

Ce que les autres apprécient en vous : votre attention, votre capacité d'amour, vos cadeaux.

Ce que vous devez améliorer : occupez-vous de temps en temps de vous-même.

Comment les autres peuvent agir avec vous : se montrer sensibles à vos efforts, et vous pousser à exprimer votre personnalité. Ne rien vous cacher (sous peine que vous ressentiez immédiatement qu'il se passe " quelque chose "), et ménager votre susceptibilité.

Affectif (banalité)

Profil

Vous avez horreur de la banalité : les émotions tièdes sont sans intérêt, une vie « moyenne » n'a pas de sens. Vous recherchez le beau, l'esthétique, l'originalité, et surtout l'intensité, tant dans la vie en général que dans les émotions en particulier. Vous avez une grande faculté d'empathie avec les émotions des autres, même si elles sont difficiles à supporter.

On peut vous considérer comme un poète, et vous vous sentez « artiste », en tout cas, différent des autres. Vous rêvez d'un monde meilleur et vous vous réfugiez parfois dans votre imaginaire. Vous fonctionnez sur l'affect, la sensibilité, si ce n'est la sensiblerie. Vous avez besoin de complicité pour vous sentir aimé, tout en redoutant les relations trop fortes qui, pour vous, ne peuvent pas être durables. Enfant, vous avez manqué de reconnaissance, de la reconnaissance de votre identité profonde, et avez peut-être même souffert d'une rupture affective.

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques

Qualité principale : la créativité

Motivation principale : être reconnu pour votre différence.

Tendance positive : l'égalité d'humeur

Tendance négative : l'envie. A force d'éviter la banalité, de vouloir trouver une place différente, vous pouvez jalouser ceux qui sont reconnus.

Mécanismes de défense : en croyant souvent « être de trop », vous encaissez tout sans rien dire, vous ne laissez rien voir de ce que vous ressentez.

Difficultés majeures : les moments dépressifs assez fréquents. Le doute. La peur d'être abandonné. La rêverie.

Interrogez-vous !

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma « tendance positive » ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points « faibles » de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés.

Vos principes relationnels : vos relations sont teintées de romantisme, mais vous gardez vos distances – tout en aimant être écouté ! Vous mettez parfois en scène vos humeurs. Vous enviez la réussite des autres, ce qui provoque en vous une certaine amertume.

Ce que les autres apprécient en vous : votre chaleur, votre générosité, votre créativité.

Ce que vous devez améliorer : travaillez votre humilité.

Comment les autres peuvent agir avec vous : ne pas hésiter à exprimer son affection pour vous. Ne jamais vous comparer avec qui que ce soit d'autre. Etre sincère. Partager avec vous des moments que vous pourrez déclarer « uniques ».

Observateur (envahissement)

Profil

Volontiers distant avec les autres, vous êtes plutôt à l'aise dans le rôle de celui qui regarde et écoute. Vous n'aimez pas vous mettre en avant, ni être regardé. Mais

vous aimez comprendre, tout comprendre, autant le fonctionnement des choses que les situations et les événements. Apprendre est l'un des ressorts de votre vie, l'un de vos grands plaisirs.

Vos émotions vous appartiennent, c'est votre territoire : gare à celui qui voudrait y pénétrer indûment, et gare aux envahisseurs de vie privée ! C'est pourquoi, en amitié, vous mettez du temps à vous dévoiler. En situation de crise, vous savez rester zen – une attitude que les autres pourraient parfois considérer comme " froide ". Enfant, il est probable que vous ayez manqué d'intimité psychologique, si ce n'est physique. Vous avez certainement eu l'impression que vos parents voulaient savoir tout ce que vous aviez dans la tête. Aussi, vous préférez vous isoler plutôt que d'exprimer vos émotions devant les autres.

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques

Qualité principale : la connaissance.

Motivation principale : être reconnu pour vos connaissances, votre savoir.

Tendance positive : le détachement, lorsque vous évoluez et commencez à considérer que vos connaissances ne vous appartiennent pas en propre, que vous pouvez les partager.

Tendance négative : vous pouvez être avare de votre temps et de vos connaissances patiemment accumulées.

Mécanismes de défense : pour éviter le vide intérieur et l'intrusion, vous avez développé un procédé de retrait ou d'isolement.

Difficultés majeures : devoir fréquenter des inconnus. Exprimer vos pensées clairement et rapidement. Être en groupe.

Interrogez-vous

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ? =>

Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ? => Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés. Vos principes relationnels : vous aimez vous isoler, et le faire savoir, tout autant que vous avez besoin qu'on s'intéresse à vous. Vous pouvez vous engager, avec une relation suivie, à condition que l'autre soit clair, qu'il vous dise ce qu'il attend de vous. Vous pouvez aussi être capable d'une grande tendresse.

Ce que les autres apprécient en vous : votre intelligence, votre curiosité naturelle pour les choses de la vie, votre intuition.

Ce que vous devez améliorer : la communication.

Comment les autres peuvent agir avec vous : montrer qu'on apprécie votre esprit de recherche, votre besoin d'apprendre. Vous encourager à partager votre savoir. Eviter les débordements affectifs. Ne pas vous obliger à rencontrer des gens, ni vous pousser à prendre des décisions.

Joueur (immobilisme)

Profil

Véritable épicurien, vous fuyez à la fois l'immobilité et la souffrance. Vous aimez éprouver du plaisir, vous faire plaisir, bouger, voyager, aller de plus en plus vite. Vous créez des réseaux d'amis pour varier les rencontres et élargir votre champ d'action. Vous vous lancez dans mille découvertes, expériences et activités nouvelles pour profiter de la vie. Dès que vous sentez l'ennui poindre, vous changez d'activité. Aussi est-il souvent difficile de vous suivre. Cependant, si vous avez un tempérament joyeux et positif, vous n'aimez guère qu'on vous confie des malheurs pour éviter d'entrer dans les émotions. Cette course permanente est une fuite en avant qui vous empêche de vivre le moment présent, et entraîne l'inconvénient de vous éparpiller. Enfant, vous ne vous êtes pas senti assez protégé, c'est pourquoi

certaines peurs restent encore inscrites en vous. Vous avez aussi dû percevoir la souffrance de votre entourage, et vous avez évité d'affronter des moments pénibles en jouant.

Points forts et limites

L'ennéagramme considère les limites de la personnalité comme des sources d'enseignement – et non comme des défauts ! Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est l'ordre dans lequel certaines qualités et limites prédominent en nous. Elles sont organisées d'une manière originale, ce qui fait que nous sommes uniques

Qualité principale : l'optimisme.

Motivation principale : être reconnu pour votre joie de vivre.

Tendance positive : la sobriété. Lorsque les problèmes de dispersion et d'incapacité de choisir sont résolus. **Tendance négative** : l'intempérance. La recherche des plaisirs. **Mécanismes de défense** : pour éviter la souffrance et l'enfermement, vous avez développé une rationalisation excessive.

Difficultés majeures : n'avoir jamais assez de temps pour tout faire. Un regard négatif sur soi-même. Ecouter les autres avec patience. Surmonter les désirs. Être à l'étroit dans une relation.

Interrogez-vous

=> Quelle difficulté se présente le plus souvent dans ma vie quotidienne ?

=> Comment, dans ma vie, développer ma " tendance positive " ?

=> Vers quel autre type aurais-je envie d'évoluer, et pourquoi ?

Vous et les autres

En fonction de ses points forts, de ses limites, de son éducation, chaque profil installe, au cours de sa vie, un certain type de relation aux autres. En voici les fondements. Ces modèles ne sont ni fixes ni définitifs : tous les points " faibles " de la vie relationnelle peuvent être travaillés, améliorés.

Vos principes relationnels : vous n'aimez ni affronter de face les problèmes quotidiens, ni vous engager. Ce qui provoque souvent des difficultés dans vos

relations. Vous êtes de compagnie agréable pour ceux qui vous suivent. Pour les autres, il peut en aller très différemment.

Ce que les autres apprécient en vous : votre joie de vivre, votre optimisme, votre sens de l'initiative, vos compétences professionnelles.

Ce que vous devez améliorer : la stabilité, la persévérance, la tolérance.

Comment les autres peuvent agir avec vous : aller toujours droit au but. S'intéresser à ce que vous faites, même si on a du mal à vous suivre. Ne jamais vous imposer d'activités répétitives. Ne pas s'épancher en larmoiements. Être d'humeur légère, mais en vous montrant qu'on peut vivre heureux tout en faisant des choses sérieuses.

11. Fiche de la séance n°11 : Coaching de performance

Fiche de la séance n° 11

Titre de la séance : Coaching de performance

Durée : 2h45 min



Objectif de la séance :



- Partager avec les participants les outils et techniques d'animation et de construction d'équipe en matière de coaching professionnel

Contenu :



- Organiser et promouvoir la communication
- Animer et diriger son équipe
- Bâtir et soutenir la performance

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses

Supports à remettre aux apprenants :

RAS



CONTENU DE LA SEANCE 11

i. ORGANISER ET PROMOUVOIR LA COMMUNICATION

Cette étape du coaching de performance consiste à :

➤ Définir et clarifier les règles de jeu

Définir les règles du jeu au sein d'une entreprise ou d'un service, c'est répondre aux questions que se pose tout collaborateur :

- est-ce que cela se fait ?
- qu'attend-on de moi dans pareil cas ?
- comment faire pour demander... ?
- jusqu'où puis-je aller ?
- pour cela, dois-je en référer à ... ?
- quels sont les comportements attendus, tolérés, défendus ?
- quelles sont les habitudes en ce qui concerne... ?

➤ Avoir une structure claire et efficace

➤ Définir le rôle de chacun

➤ Informer pour donner du sens à l'action

➤ Organiser sa disponibilité pour mieux écouter et mieux communiquer

ii. ANIMER ET DIRIGER SON EQUIPE

Il s'agit de :

➤ Avoir l'influence d'un véritable manager

Pour développer son influence, il faut se poser les questions suivantes :

- Quels sont mes objectifs ?
- Sur qui dois-je m'appuyer pour l'atteindre ?
- Quel soutien m'est indispensable pour les réaliser ?
- Qui sera affecté par mon plan ?
 - en termes de pouvoir et de statut
 - en termes de promotion
 - dans le cadre du travail
- Quelle opposition serait fatale à la mise en œuvre de ma stratégie ?

- Quels sont les amis et alliés des personnes influentes ?
- Quels sont les buts, les enjeux, les principes, les perceptions et les sentiments de ces personnes influentes ?
- Quelles sont mes sources de pouvoir ?
- Quelles sont les monnaies d'échange dont je dispose et qui peuvent intéresser ces personnes ?
- Quels facteurs conjoncturels risquent de restreindre la portée de ma stratégie ?
 - quelles sont les interdépendances existantes ?
 - Comment s'effectue le partage du pouvoir entre nous ?
 - Quel temps m'est imparti ?
 - Partageons-nous les mêmes valeurs et à quelle échelle ?
 - Quelles sont les émotions provoquées par cette situation ?
 - Quelle est la nature de nos relations personnelles ?
- Quelle stratégie d'influence sera la plus efficace étant donné le contexte ?
- Quand et comment dois-je déployer ma stratégie ?

N.B: Se posant successivement ces questions pour procéder à une analyse détaillée de la situation et parvenir à une décision quant à la stratégie à appliquer, il n'est pas rare qu'on ait besoin de revenir en arrière et de modifier ses réponses antérieures.

Capacité d'agir d'un dirigeant

Vis-à-vis de tous les acteurs de l'entreprise, la crédibilité du cadre est scellée par l'estime et l'admiration qu'on lui porte, à tous les niveaux, et principalement celui des collaborateurs ; sans oublier bien-sûr les partenaires externes à l'entreprise, qui souhaitent développer des relations de confiance avec les principaux responsables.

Capacité d'agir d'un dirigeant

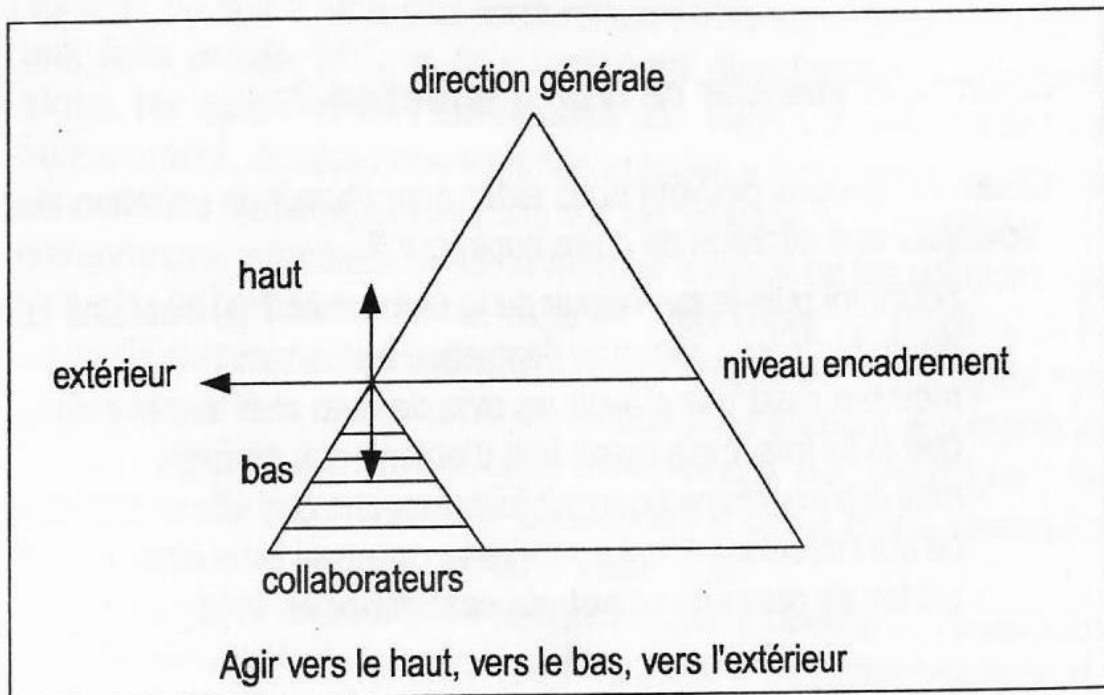


Figure 23 : Schéma de la capacité d'agir d'un dirigeant

Nos collaborateurs sont souvent pleins d'idées, qu'ils souhaitent voir réalisées, donc, dans une première étape, avalisées par leur chef direct, auquel incombe alors la mission de persuader la direction : Si l'idée est bonne, combien souvent constatons-nous que le chef la prend à son compte en « oubliant » d'associer l'auteur au succès remporté ! Si l'idée est mauvaise aux yeux du responsable, l'hypocrite fera semblant de s'y intéresser tout en la classant définitivement dans les oubliettes. Ces deux comportements sont à tout le moins détestables et ne contribuent pas à renforcer la crédibilité dont nous parlions plus haut. L'instauration des « boîtes à idées » est d'ailleurs certainement née de ces deux situations, frustrantes pour le collaborateur animé par l'intention de faire progresser son service ou toute l'entreprise qui l'emploie !

Une idée valable, digne d'être concrétisée, sera soutenue par un cadre conséquent auprès de sa direction : agir vers le haut, en ayant le courage de défendre les propositions de nos collaborateurs, renforce notre impact et notre « pouvoir vers le bas ».

Dans cette démarche visant à provoquer une décision du supérieur allant dans le sens d'une proposition constructive, les mots-clés sont évidemment : courage et persuasion. Le courage renforce l'estime que les collaborateurs portent à leur chef, et la persuasion relève de la technique concourant à vendre une idée à son propre chef.

➤ **Conduire l'entretien de fin période (essai ou contrat, mi-parcours)**

Etapas de l'entretien

1- Accueillir son collaborateur par des paroles de sympathie

2- Aborder les points positifs sous forme de question

« *Qu'est-ce qui vous plaît dans ce travail ?* »

« *Qu'avez-vous particulièrement réussi ?* »

« *Où vous sentez le plus à l'aise ?* »

« *A quoi attribuez-vous ce succès ?* »

3- Reconnaître les déclarations du collaborateur et les compléter si nécessaire

« *J'ai effectivement moi-même pu constater que...* »

« *Votre effort est en effet très méritoire...* »

« *J'ai en outre remarqué) ce propos que...* »

4- Aborder les points faibles sous forme de question

« *Où voyez-vous des améliorations possibles ?* »

« *Quelle est votre marge de progression ?* »

« *Dans quel domaine êtes-vous encore insatisfait des résultats ?* »

« *A quoi attribuez-vous cela ?* »

5- Reconnaître la déclaration du collaborateur et les compléter si nécessaire

6- Aider le collaborateur à se fixer de nouveaux objectifs

« *Comment pourriez-vous améliorer concrètement ce résultat ?* »

« *Qu'allez-vous changer dans votre comportement à venir ?* »

« *Voyez-vous des possibilités pour éviter ces inconvénients ?* »

7- Fixer ensemble les résultats de l'entretien

8- Témoigner sa reconnaissance pour les bonnes résolutions et l'engagement du collaborateur

➤ **Traiter les erreurs**

Quand une erreur est détectée :

- écoutez la personne jusqu'au bout,
- recherchez avec elle les mesures à mettre en place pour limiter les conséquences de l'erreur,
- analysez les causes profondes de l'erreur :
 - s'il s'agit-il de cause techniques (matériel, machines...)
 - s'il s'agit-il des causes structurelles (organisation, fonctions mal définies),
 - s'il s'agit-il des causes humaines (compétences, motivations).
- mettez en œuvre une démarche préventive pour éviter que le problème ne se reproduise. Des solutions sont recherchées et validées au moyen de tests.

Une bonne démarche pour mener les entretiens en cas d'erreur comprend les étapes ci-après :

- Rappeler l'erreur : constatez les faits.
- Expliquer les conséquences de l'erreur.
- Préciser l'objectif de l'entretien (évitez la reproduction de ce type d'erreur.)
- Collecter les faits concrets et leurs explications.
- Trouver un traitement approprié aux causes profondes de l'erreur (en collaboration avec la personne).
- Conclure l'entretien :
 - rappeler la décision,
 - vérifier l'adhésion du collaborateur,
 - indiquer les conséquences positives de la mise en œuvre des solutions.

AUTRES METHODES POUR TRAITER LES ERREURS

Tout Manager est confronté aux erreurs de ses collaborateurs. On parle généralement d'erreur et de fautes, deux choses à ne pas confondre.

L'erreur consiste à prendre une décision, mettre en œuvre un comportement inadapté par rapport à une procédure, une norme, un engagement définis au préalable au sein de l'organisation.

La faute, quant à elle renvoie à l'idée de responsabilité morale, de culpabilité. Elle fait référence à un code social ou à un code moral qui justifie de « punir » son auteur.

❖ Il faut donner le droit à l'erreur

C'est à dire exprimer clairement et explicitement à ses collaborateurs qu'ils n'encourent pas de sanction ou de « représailles » s'ils signalent une erreur dont ils sont l'auteur. Si ce droit n'existe pas, parler de responsabilité et d'initiatives, c'est induire des comportements de tricherie et de non-transparence.

❖ Donner l'exemple et reconnaître ses propres erreurs

Nombre de cadres ou agents de maîtrise considèrent que reconnaître ses propres erreurs, c'est dévoiler ses faiblesses à ses collaborateurs, ses manques, et par-delà, « perdre son pouvoir et son crédit de Manager ».

En réalité, c'est exactement l'inverse qui se produit. Il est important d'ancrer dans votre service le constat suivant :

- nul n'est parfait,
- nier ses erreurs discrédite,
- reconnaître ses erreurs rend plus crédible et fait gagner l'estime de ses collaborateurs.

Ainsi, vous créez un esprit de confiance, et surtout vos collaborateurs n'hésiteront plus à signaler leurs erreurs.

Quand une erreur est détectée :

- a) écoutez la personne jusqu'au bout,
- b) recherchez avec elle les mesures à mettre en place pour limiter les conséquences de l'erreur,
- c) analysez les causes profondes de l'erreur :
 - s'il s'agit-il des causes techniques (matériel, machines...)
 - s'il s'agit-il des causes structurelles (organisation, fonctions mal définies),
 - s'il s'agit-il des causes humaines (compétences, motivations).
- d) mettez en œuvre une démarche préventive pour éviter que le problème ne se reproduise. Des solutions sont recherchées et validées au moyen de tests.

Cette méthode permet ainsi à la personne qui a commis l'erreur de s'amender, et surtout de mieux vivre la situation.

Une bonne démarche pour mener les entretiens en cas d'erreur comprend les étapes ci-après :

- Rappeler l'erreur : constatez les faits.
- Expliquer les conséquences de l'erreur.
- Préciser l'objectif de l'entretien (évitiez la reproduction de ce type d'erreur.)
- Collecter les faits concrets et leurs explications.
- Trouver un traitement approprié aux causes profondes de l'erreur (en collaboration avec la personne).
- Conclure l'entretien :
 - i. rappeler la décision,
 - ii. vérifier l'adhésion du collaborateur,
 - iii. indiquer les conséquences positives de la mise en œuvre des solutions.

➤ Adresser une critique

Pour faire des critiques, une règle d'or à prendre en compte : **Respecter la dignité de votre collaborateur**

Décrivez les faits

Au lieu d'appuyer vos propos sur des sentiments, des opinions, des « on-dit », partez de **faits** précis qui sont par nature indiscutables.

Exprimez votre sentiment

Il s'agit d'exprimer ici les préoccupations que cette situation fait naître en vous. Dites « **je** » plutôt que « **vous** ».

Suggérez des solutions

Vous proposez les modifications susceptibles de faire cesser le désagrément.

Cette phase est importante, car la critique devient par le fait même constructive (oriente la discussion vers la recherche de la solution).

Soyez convaincant

Convaincre en montrant à la personne l'intérêt qu'elle a à mettre en œuvre l'une ou l'autre de ces suggestions.

Pour être efficace, il importe de respecter la chronologie de ces quatre étapes

➤ **Gérer les conflits**

Plusieurs cas de conflits s'enregistrent au sein de l'entreprise et le Manager doit une fois encore montrer ses compétences de savoir-faire et de savoir-être. La fonction de régulation du Manager prend ici tout son sens.

Le conflit est inévitable et constitue un élément naturel de la vie professionnelle ; la charge de sa gestion incombe au responsable qui en fait une occasion d'évolution.

La nature et l'origine des conflits sont variées et multiformes.

Traditionnellement, on a coutume de distinguer deux dimensions qui déterminent l'émergence des conflits :

- la dimension organisationnelle, c'est-à-dire la structuration de l'entreprise en différents services aux objectifs plus ou moins convergents ;
- la dimension sociologique, c'est-à-dire les intérêts individuels liés aux statuts et à la zone de liberté des acteurs.

Il est donc de tout intérêt de prendre du recul par rapport aux situations vécues afin de les objectiver, autant que faire se peut, en les restituant à l'intérieur de la dynamique organisationnelle. En outre ce recul permet de lire les événements et de les analyser au travers de deux prismes différents et complémentaires que sont la nature des conflits en jeu ainsi que leur mode d'expression. Cette analyse permettra ensuite de choisir l'attitude la plus adaptée à la situation.

Quelques conseils pour régler les conflits

- Analyser l'origine réelle du conflit constitue le premier réflexe à mettre en œuvre pour le responsable
- Les enjeux présents et à venir surgissent au grand jour ; la mission du manager est de:
 - transformer la compétition en saine stimulation,

- intégrer les différences, sources d'enrichissement,
- gérer les désaccords, puis l'évolution,

Afin que tous et chacun gardent présent à l'esprit et œuvrent ensemble à l'atteinte des objectifs individuels et collectifs en même temps qu'à la pérennité de l'entreprise.

- A ne pas confondre :
 - Emulation ne signifie pas nécessairement compétition ?
 - Différence ne signifie pas nécessairement opposition ?
 - Désaccord ne signifie pas nécessairement affrontement ?
- Prendre du recul par rapport aux situations vécues afin de les objectiver, autant que faire se peut, en les restituant à l'intérieur de la dynamique organisationnelle.
- Affirmer sa volonté de régler le conflit dans l'intérêt des parties
- Opter pour le face à face.
- **Créer et soutenir la motivation**
- **Exercer son rôle pédagogique**
- **Se préoccuper des conditions de travail**
- **Déléguer efficacement**
- **Gérer les personnes difficiles**
- Dans un premier temps, développer son assurance. Cette technique de base permet en effet d'affronter les difficultés sans se laisser démonter par l'agressivité, la mauvaise foi ou encore la naïveté de la personne à problèmes. Cette attitude devrait pousser les autres à vous respecter davantage tout en asseyant votre crédibilité.
- Dans un deuxième temps, garder son calme quoi qu'il arrive, pour désamorcer les conflits et parvenir à résoudre les problèmes plus rapidement, il faut être pondéré et garder son calme.
- Enfin, utiliser la méthode du feedback. Il consiste à aborder les problèmes par l'entremise d'une discussion neutre mais explicite sur votre point de vue, tout en évitant les affrontements.

➤ **Adresser une critique et gérer les conflits**

Devoir adresser une critique, être amené « à trancher », « à jouer le médiateur » sont des situations que tous les responsables rencontrent et qui les mettent le plus souvent mal à l'aise.

Or, c'est précisément au comportement de leur responsable dans les situations difficiles, que les collaborateurs sont les plus vigilants et les plus sensibles ;

▣ *Gestion des critiques*

- ❖ La manière dont vous adressez la critique joue en effet un rôle important dans la réaction de votre collaborateur :

« **Le comportement de l'autre est une réponse à mon propre comportement.** »

- ❖ Quatre mots à éviter pour une critique efficace.

Lorsqu'un responsable adresse une critique à l'un de ses collaborateurs, il a souvent tendance à vouloir donner du poids à ses propos en généralisant le comportement en cause, en utilisant les mots suivants :

- jamais,
- encore,
- toujours,
- rien.

- ❖ Si vous voulez adresser une critique de façon efficace, évitez de rechercher **le coupable**, de généraliser, et faites en sorte d'être **constructif** dans cette situation.

Pour mémoire : une démarche pour faire une critique constructive

Règle d'or : Respecter la dignité de votre collaborateur

Démarche à suivre :

Décrivez les faits

Au lieu d'appuyer vos propos sur des sentiments, des opinions, des « on-dit », partez de **faits** précis qui sont par nature indiscutables.

Exprimez votre sentiment

Il s'agit d'exprimer ici les préoccupations que cette situation fait naître en vous. Dites « **je** » plutôt que « **vous** ».

Suggérez des solutions

Vous proposez les modifications susceptibles de faire cesser le désagrément.

Cette phase est importante, car la critique devient par le fait même **constructive** (orientez la discussion vers la recherche de la solution).

Soyez convaincant

Convaincre en montrant à la personne l'intérêt qu'elle a à mettre en œuvre l'une ou l'autre de ces suggestions.

Pour être efficace, il importe de respecter la chronologie de ces quatre étapes.

- Participer à la gestion du personnel

iii. BATIR ET SOUTENIR LA PERFORMANCE

Il faut à ce niveau :

- Fixer les objectifs
- Évaluer les performances
- Soutenir l'innovation
- Résoudre les problèmes et prendre des décisions
- Travailler sur la qualité totale
- Développer la culture du coût
- Développer l'expertise de son équipe

Neuf conseils pour coacher votre équipe

Assumer pleinement sa position hiérarchique, tout en aidant ses collaborateurs à atteindre le maximum de leurs capacités et obtenir le meilleur d'eux-mêmes. Le coach Patrick Amar explique comment mettre en place cette relation « gagnant-gagnant »

Etre manager et coach de son équipe en même temps n'est pas une mission impossible Certains le font déjà sans mettre le terme de coaching sur leur pratique de management au quotidien. Et les autres peuvent s'y mettre facilement. Les conseils de Patrick Amar, auteur de « Psychologie du manager pour mieux réussir au travail ».

Ne vous forcez pas

Si vous pensez que coacher votre équipe est trop compliqué ou (surtout) que vous n'en avez pas envie, sachez-vous entourer d'un adjoint qui pourra assurer le rôle de « courroie de transmission » entre vous et votre équipe. Si celui-ci est plus orienté vers les gens, qu'il aime passer du temps avec eux, alors que vous êtes davantage tourné vers les tâches à réaliser, c'est la meilleure solution.

Choisissez le moment opportun

Prendre du temps pour écouter et échanger avec vos collaborateurs est indispensable si vous souhaitez les aider à progresser. Mais toutes les situations ne s'y prêtent pas. Métaphoriquement, quand il y a le feu, on ne réunit pas son équipe pour discuter de manière consensuelle des modalités de lutte contre l'incendie (nombre de seaux, taille de la chaîne humaine ?), on l'éteint dans l'urgence en assumant son rôle de leadership ! Et on fait le point après.

Adoptez une posture d'empathie

Un bon point de départ est l'empathie, c'est à dire la capacité à se mettre à la place de l'autre. Cela passe par l'écoute, le questionnement et la reformulation. Le collaborateur sent ainsi qu'il est sujet d'intérêt, écouté et compris. Attention à ne pas vous laisser trahir par vos attitudes. Dire « je t'écoute » alors que l'on continue à s'affairer, à recevoir des appels ou à consulter ses mails, ne fonctionne pas.

Oubliez-vous » un peu

Pour bien coacher ses salariés, il est important d'éviter de projeter sur eux sa propre histoire, ses frustrations, ses envies, ses peurs. N'imposez pas votre mode de fonctionnement mais au contraire aidez-les à trouver des solutions par eux-mêmes.

Ne jugez pas

Attention au regard que vous portez sur vos salariés. Si le manager considère son collaborateur comme un crétin ? ce dernier a plus de chance de le devenir ! C'est ce que l'on appelle « la prophétie auto-réalisatrice ». En effet, si vous pensez qu'un de vos collaborateurs est médiocre, vous risquez de ne pas lui apporter suffisamment de reconnaissance, de feed-back ou de matière pour se développer. Ce manque d'intérêt qu'il ressentira a de grandes chances de le décourager et de l'empêcher de progresser, et c'est le début d'un cercle vicieux.

Donnez du feed-back

Les retours permettent d'encourager et de renforcer certains comportements efficaces et d'en décourager d'autres. Quand le travail de votre collaborateur est bien fait, le féliciter voire le récompenser va lui donner envie de persévérer sur la même voie et non de se relâcher comme on a tendance à le penser. A l'inverse, quand le travail n'est pas satisfaisant, il est important de le signaler aussi et de dire que l'on est déçu car on sait qu'il peut mieux faire.

Soyez sans crainte

Sortez de l'idée reçue que pour se faire respecter, il faut absolument adopter un management distancé et directif. Sans tomber dans une familiarité préjudiciable, on peut être bienveillant envers ses collaborateurs pour les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. En coachant vos salariés, vous les mettez dans une position de devenir tout ce qu'ils peuvent être, ce qui est aussi dans votre intérêt.

Jouez l'exemplarité

Adoptez en toutes circonstances le précepte « Je fais ce que je dis, je dis ce que je fais ». L'équipe pourra ainsi prendre modèle sur son manager. Et prenez garde à rester cohérent. Les décisions arbitraires sont très déstabilisantes. En effet, un chef « girouette » crée du stress chez ses salariés car ces derniers ne savent jamais sur quel pied danser avec lui

Soyez flexible

Pour être pertinent avec chacun de vos collaborateurs, sachez vous adapter à leur mode de fonctionnement. Avec une personne autonome, vous pourrez solliciter cette autonomie au travers d'un mode de management participatif. A l'inverse, avec des salariés qui ont davantage besoin d'être encadrés, vous pourrez vous montrer plus directif en encourageant graduellement leur initiative. Respectez aussi la manière de travailler de votre interlocuteur. Inutile de brusquer un collaborateur qui a besoin de temps pour faire le tour d'une question en lui demandant de réagir à chaud. A l'opposé, avec celui qui aime être synthétique et qui travaille vite, il est judicieux de ne pas le couper dans son élan en le submergeant de détails, mais il sera important de contrôler la rigueur de son travail à posteriori.

Cinq étapes pour rendre vos collaborateurs autonomes

Parce que manager dans l'autorité n'est plus suffisant, le manager se voit doté d'un véritable rôle de coach. Voici quelques conditions à prendre en considération.

- **Déterminer le degré d'autonomie du coaché.**

Cela consiste à faire une évaluation honnête du «sujet», en déterminant son degré d'autonomie à la fois dans son travail mais aussi dans ses relations aux autres (vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses collègues ou d'autres partenaires).

- **Faire confiance.**

On ne doit pas considérer les employés comme des personnes en perpétuel besoin de contrôle et donnez-leur la latitude de prendre des initiatives et des décisions. La confiance est une composante essentielle.

- **Développer leurs atouts.**

Il est plus judicieux de se concentrer sur le développement des atouts de chaque employé plutôt que de gérer les résultats. Il faut identifier les besoins en développement de chaque personne et s'engager à ce qu'elle les atteigne.

- **Cesser de fournir des solutions.**

Un manager doit cesser de prendre toutes les décisions. Il n'a pas toutes les réponses tout le temps. Il est nécessaire d'engager les gens autour de soi quand il s'agit de trouver une solution à un problème.

- **Communiquer de façon adéquate.**

Dans le cas d'un coaching d'équipe, l'information doit également parvenir au reste de l'entreprise car des changements au sein de l'équipe peuvent avoir des répercussions sur les autres services. En cas d'un coaching individualisé, c'est au salarié visé de décider s'il souhaite parler de sa démarche à ses collègues. Cette initiative peut cependant être bénéfique car elle incitera d'autres collaborateurs à faire de même.

12. Fiche de la séance n°12 : Coaching de performance : fixation d'objectif et suivi de performance

Fiche de la séance n°12

Titre de la séance : Coaching de performance : fixation d'objectif et suivi de performance



Durée : 4h 45 min

Objectif de la séance :



- Amener les participants à comprendre et adhérer à la démarche de gestion des performances dans l'approche de coaching de performance
- Rendre les participants capables de fixer des objectifs SMART et de coacher la performance de leurs équipes et collaborateurs

Contenu :



- Fixation d'objectifs de performance
 - L'importance du Management par objectif
 - Définition et typologie d'objectifs
 - Techniques d'élaboration des objectifs
- Conduite d'entretien d'évaluation de performance
 - Le management de la performance
 - L'évaluation des performances
 - Les enjeux de l'appréciation
 - Techniques d'appréciation des performances

NB : Les participants sont appelés à suivre la présentation du formateur, poser des questions, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses
- Débats

Supports à remettre aux apprenants :



RAS

CONTENU DE LA SEANCE 12

i. FIXATION D'OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Importance du management par objectif

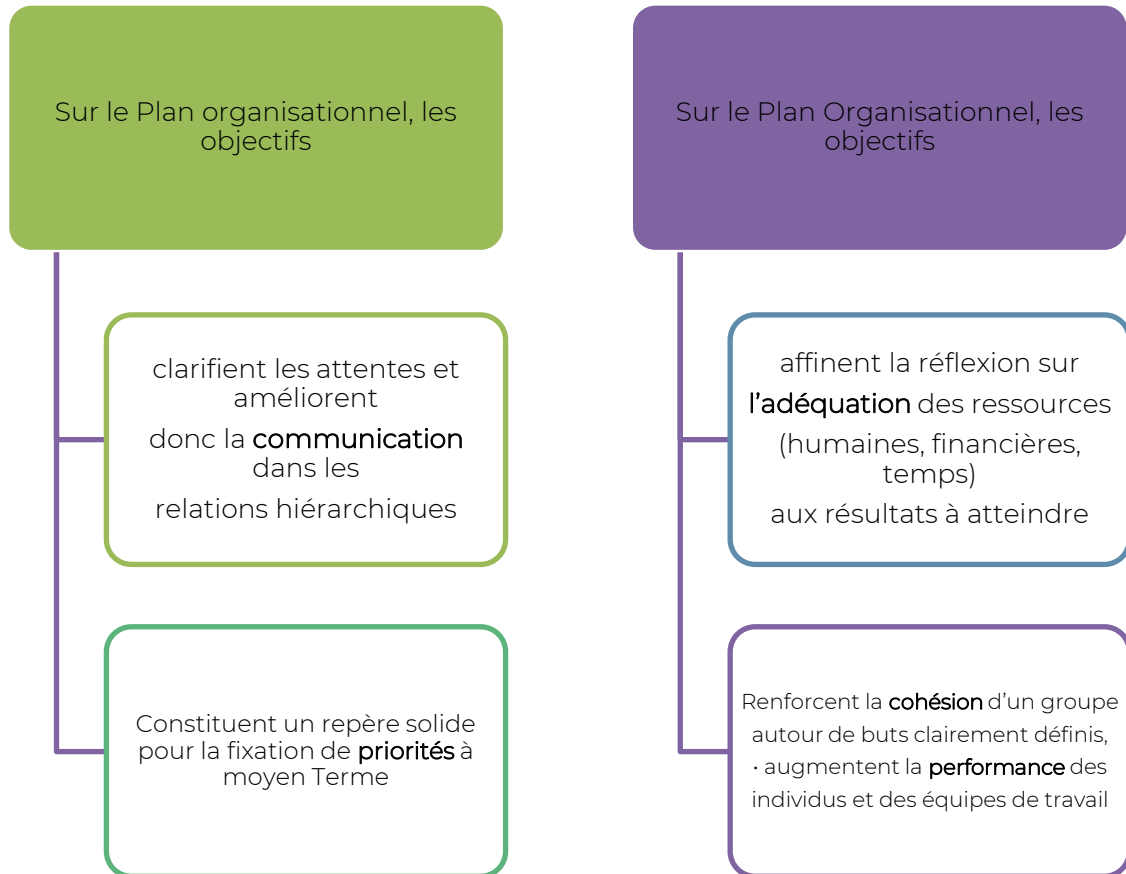


Figure 24 : Importance du management par objectif dur le plan organisationnel

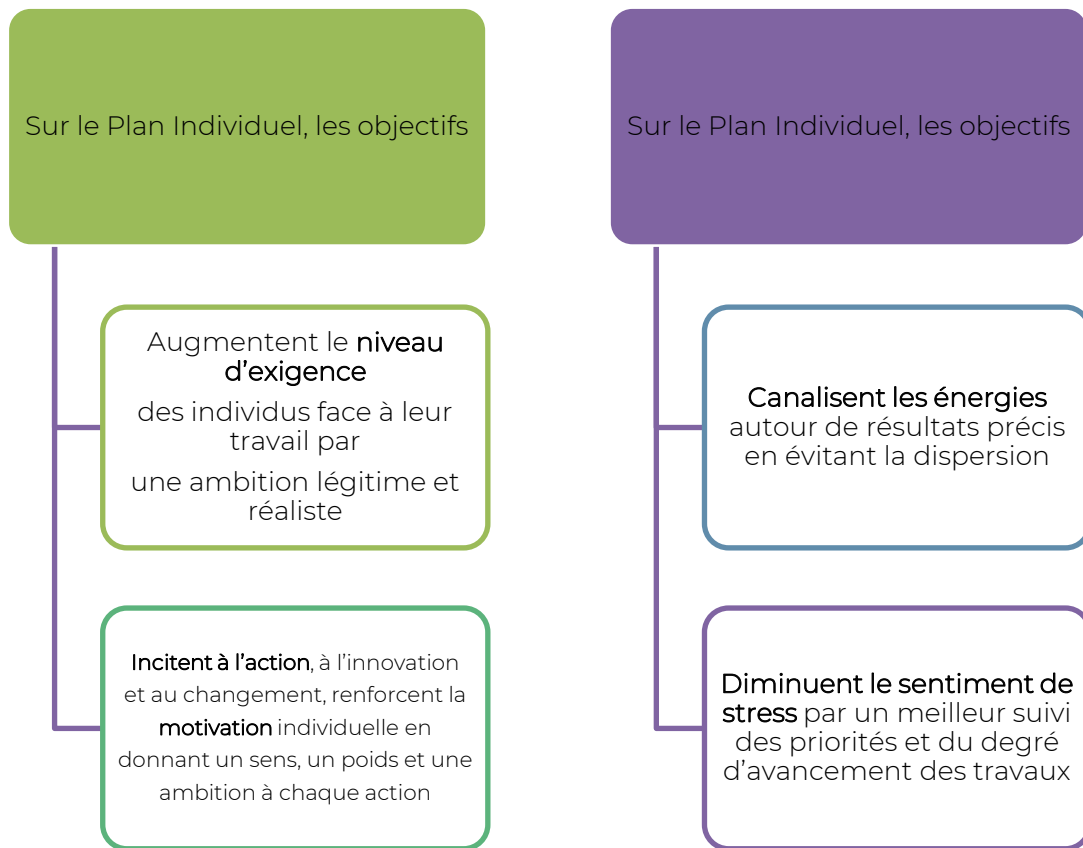


Figure 25 : Importance du management par objectif dur le plan individuel

Définition et typologie des objectifs

Un objectif désigne

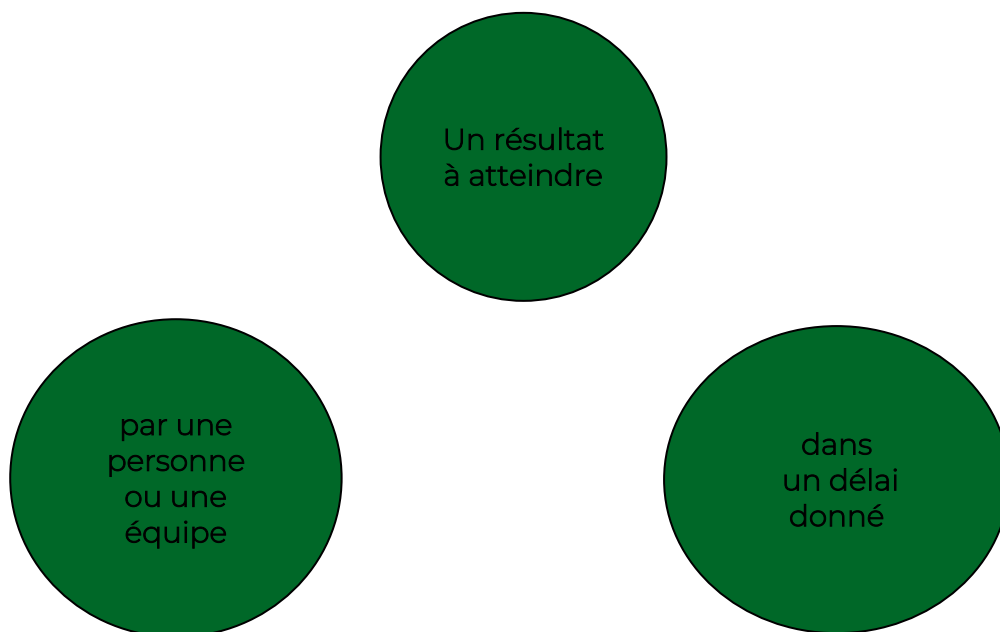


Figure 26 : Définition et typologie des objectifs

IL EST DIFFERENT DU BUT ET DE LA CONSIGNE

	Définitions	Exemples professionnelles	Exemples personnels
Le but	Projection d'un état futur souhaité ou souhaitable qui donne un sens à l'entreprise. Cet état est celui d'un CHANGEMENT (souvent une AMÉLIORATION) par rapport au passé	L'entreprise a pour but : – d'être leader sur son marché – d'augmenter son profit – d'améliorer sa productivité	– Je veux maigrir
L'objectif	Qu'est-ce qui doit être PRODUIT pour atteindre le but? L'objectif exprime en termes observables ou mesurables l'état de changement (AMÉLIORATION) pour atteindre le but. Il présente une échéance.	– Pendant 3 mois, chaque salarié produit 150 cycles au lieu de 120 en faisant n. heures supplémentaires.	– perdre 10 kg en 12 mois avec le régime « truc »
La consigne	Est un mode opératoire, un mode d'emploi qui n'exprime AUCUNE AMÉLIORATION. La consigne peut être un moyen, une ressource pour atteindre l'objectif.	– Mettre le thermostat à 150 degrés	– Calculer le nombre de calories en pesant les aliments pendant la première semaine.

Tableau 9 : Définition et typologie des objectifs

CASCADE DES OBJECTIFS EN ENTREPRISE

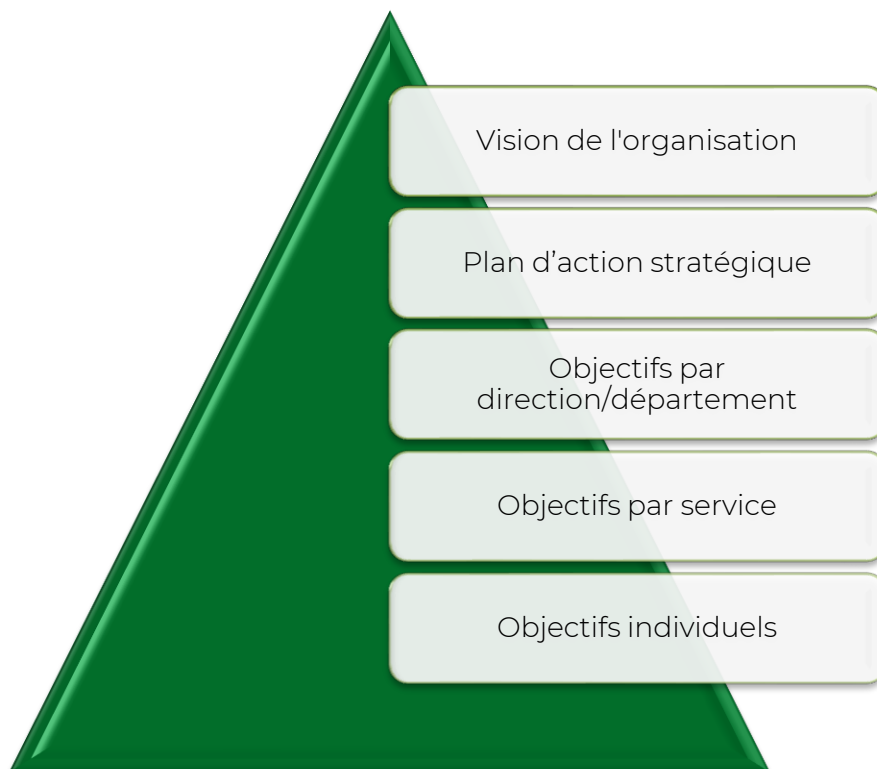


Figure 27 : Cascade des objectifs en entreprise

LA HIERARCHIE DES OBJECTIFS

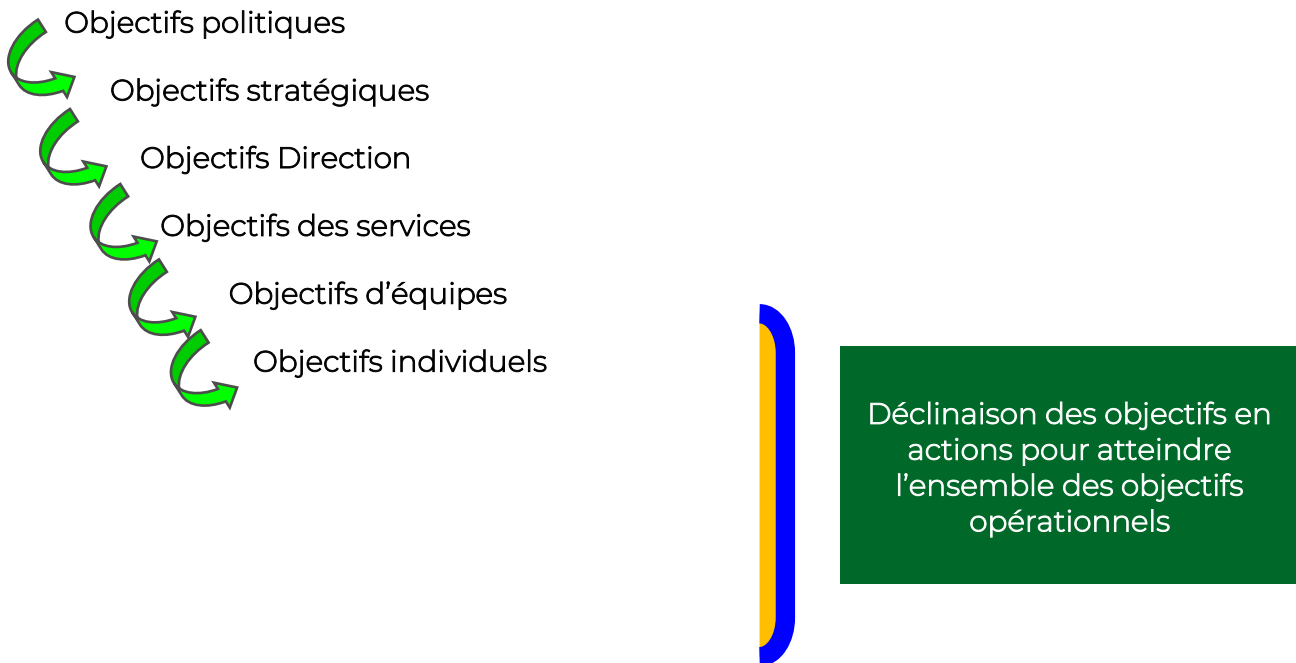


Figure 28 : Hiérarchie des objectifs

DIFFÉRENTS TYPES D'OBJECTIFS

- Les objectifs collectifs et les objectifs personnels
- Les objectifs permanents (sécurité, qualité)
- Les objectifs spécifiques
- Les objectifs conjoncturels
- Les objectifs d'emploi

3 TYPES D'OBJECTIFS OPERATIONNELS PRINCIPAUX

- Les objectifs quantitatifs
 - Augmenter le flux traité par le collaborateur dans un cadre fixé (coûts, délais, qualité...)
- Les objectifs qualitatifs
 - Améliorer une situation. Exemple : comportement relationnel, esprit d'équipe, ...
- Les objectifs de développement

- Exemple : mettre en dynamique de nouvelles compétences, changer son mode d'organisation.

La manière de définir un objectif avec un collaborateur est en fonction du degré d'autonomie de ce dernier.

NB : NE PAS CONFONDRE

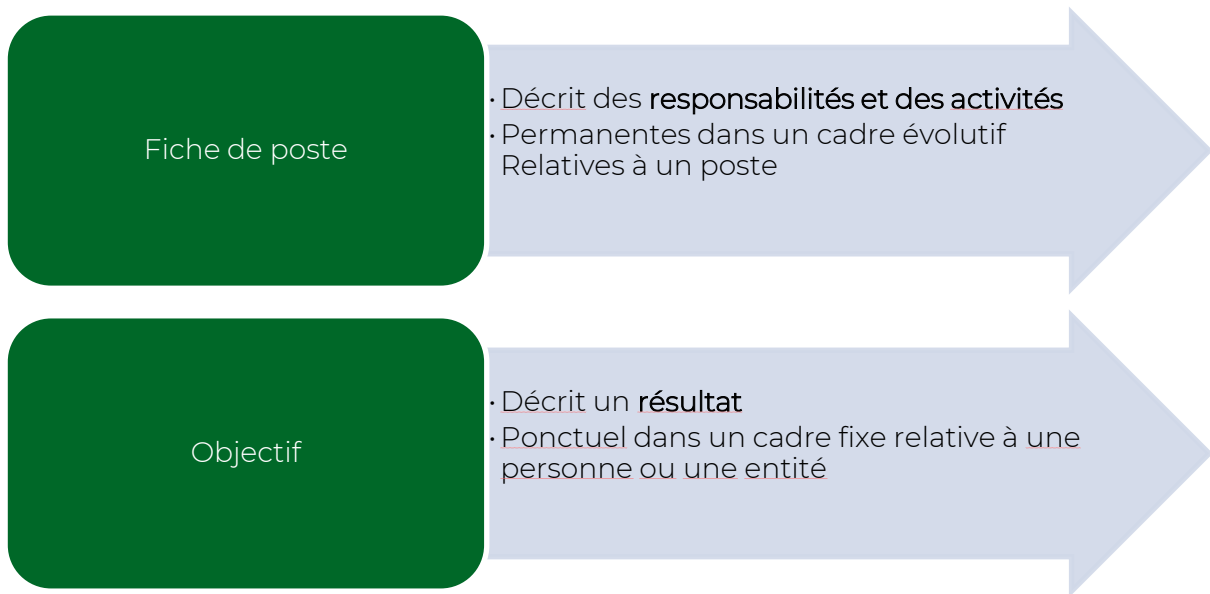


Figure 29 : Différence entre Objectif et fiche de poste

Techniques d'élaboration des objectifs

Un objectif se caractérise de la manière suivante :

- Il est à court terme, mais il s'inscrit de manière cohérente dans les orientations à long terme de l'organisation.
- Il est connu, clair, précis, exprimé sous forme de résultat à atteindre
- Il est ambitieux
- Il est cohérent avec les autres objectifs
- Il est accepté par celui qui est chargé de le réaliser
- Il est accompagné des moyens pour le réaliser

Pour résumer, il doit être SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound)



pecific
(spécifique)

Concentrez-vous sur une situation particulière et définissez des mesures ou tâches spécifiques



asurable
(Mesurable)

Insérez des indicateurs spécifiques (quantitatifs et/ou qualitatifs) pour vous permettre de contrôler si le produit a été atteint



chievable
(Réalisable)

Restez dans le cadre des limites des responsabilités et du contrôle du personnel ; soyez raisonnables et choisissez un objectif qui puisse être atteint, même si des efforts doivent être faits



elewant
(Pertinent)

Restez dans la limite du descriptif des activités du personnel et de votre organisation. Ceci pourrait comprendre des missions et des projets spécifiques



ime-bound
(Assorti de
délais)

Maintenez le projet dans des délais spécifiques



Spécifique

Qu'est-ce que je veux accomplir?
Quelle compétence / comportement a besoin d'amélioration?
Quel est le projet et quelle est son étendue?



Mesurable

De quelle façon saurais-je que l'objectif est atteint?
Est-il possible de le quantifier?
Si oui, l'information me permettant de le faire est-elle disponible?



Axé sur les actions

Quelles actions dois-je entreprendre pour atteindre cet objectif?
Dans quel ordre doivent-elles être réalisées?



Réaliste

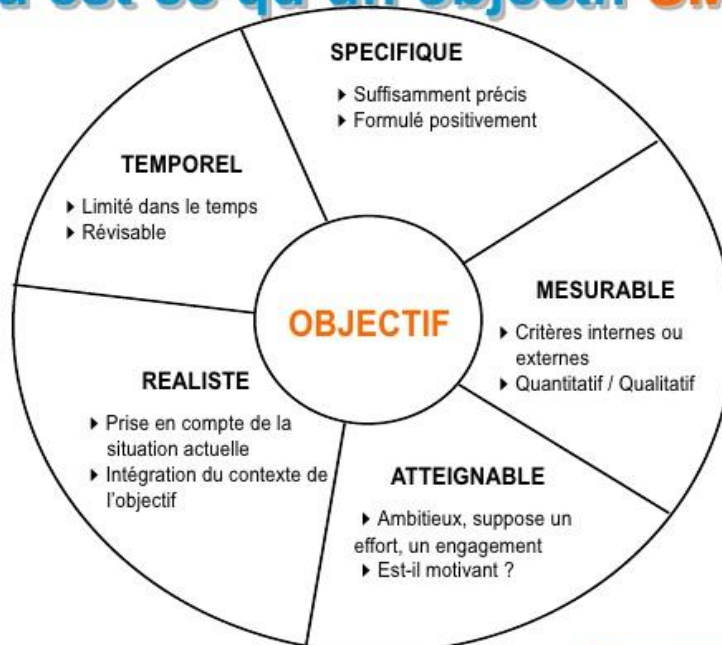
Cet objectif peut-il être accompli? Est-il réalisable?
Quelles sont les ressources dont j'ai besoin?



Temps

À quel moment mon objectif sera-t-il atteint? Y a-t-il un délai?
Quel est l'échéancier des différentes étapes requises pour respecter le délai?

Qu'est ce qu'un objectif SMART ?



David Gbedemah, ITF 151 (JCI France)



Figure 30 : Objectif SMART selon GBEDEMAH

COMPOSANTES D'UN OBJECTIF

La meilleure façon de formuler les objectifs est de s'assurer qu'ils ont :

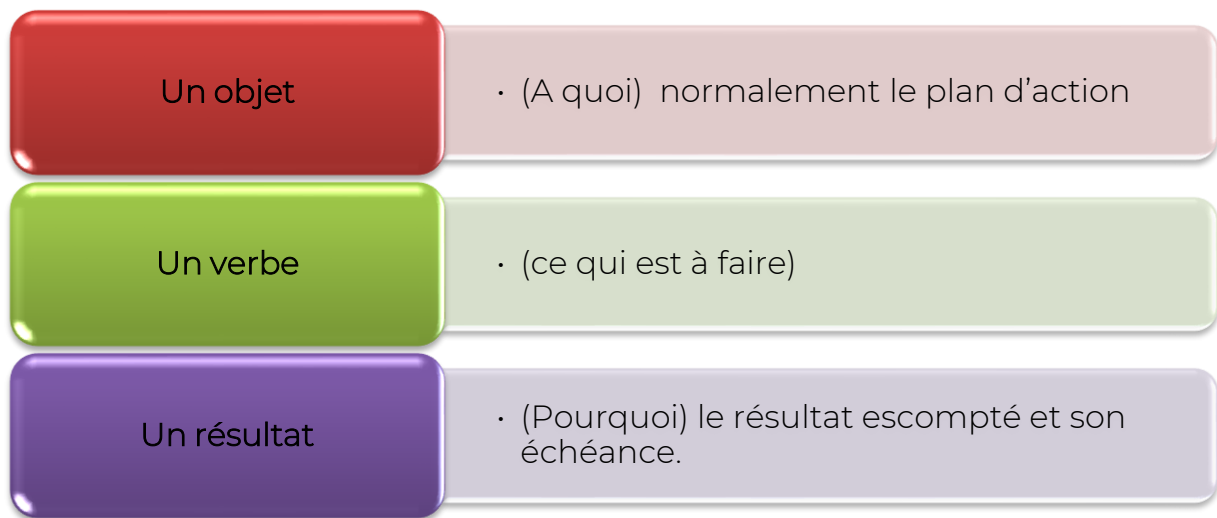


Figure 31 : Composantes d'un objectif

LES MESURES DE SUCCES

- Elles déterminent comment le supérieur hiérarchique et vous aller mesurer les réalisations des objectifs. 2 à 3 mesures de succès sont conseillées
- Les mesures de succès doivent être :
- **Quantitatifs** – combien,
- **Qualitatifs** – quel est le taux de réussite,
- **Efficients** – quelle en sont les ressources/le coût ?
- **Limités dans le temps** – Quand ?

PROCESSUS D'ÉLABORATION D'OBJECTIFS

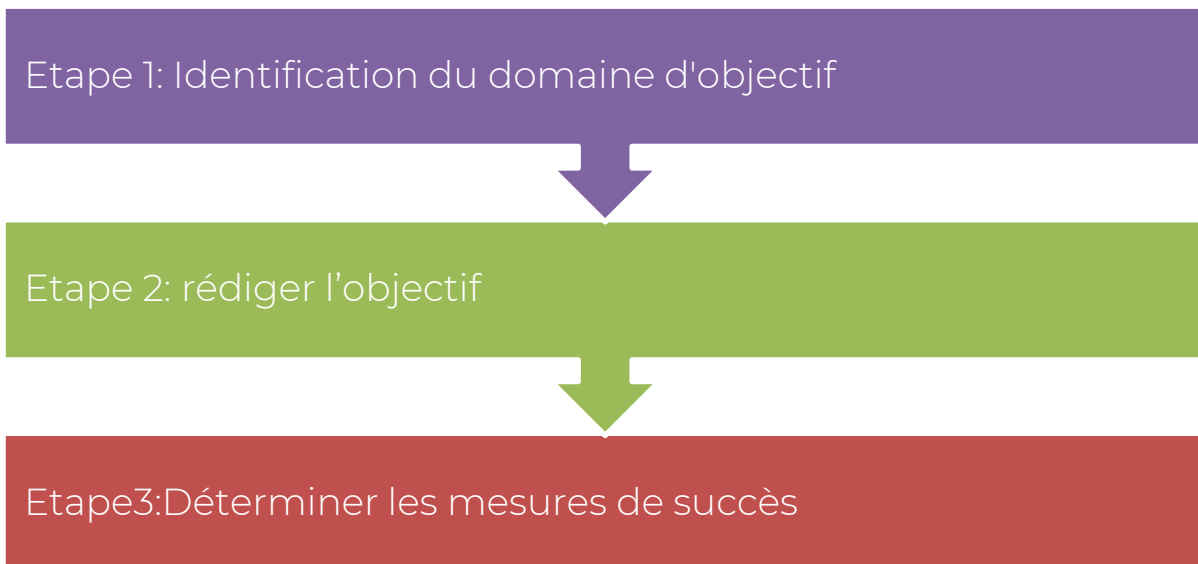


Figure 32 : Processus d'élaboration d'objectifs

VERBES UTILISES DANS LA FORMULATION D'OBJECTIFS

- **Réaliser:** exécuter, administrer, faciliter, coordonner, fournir, arranger, mettre en oeuvre
- **Appuyer:** collaborer, aider, assister, contribuer, consulter, éduquer, entretenir, établir un partenariat,
- **Diriger:** concevoir, établir, mener, diriger, déterminer, élargir, orienter
- **Créer:** élaborer, développer, construire
- **Améliorer:** accroître, réduire, maintenir, maximiser

ii. *CONDUITE D'ENTRETIEN D'EVALUATION DE PERFORMANCE*

Le management de la performance

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux :

- au niveau individuel (l'individu, le salarié) ;
- au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) ;
- au niveau organisationnel (l'entreprise).

L'analyse de la performance se décline en deux grandes notions : **l'efficacité et l'efficience.**

L'analyse de la performance fait appel au temps et à l'espace

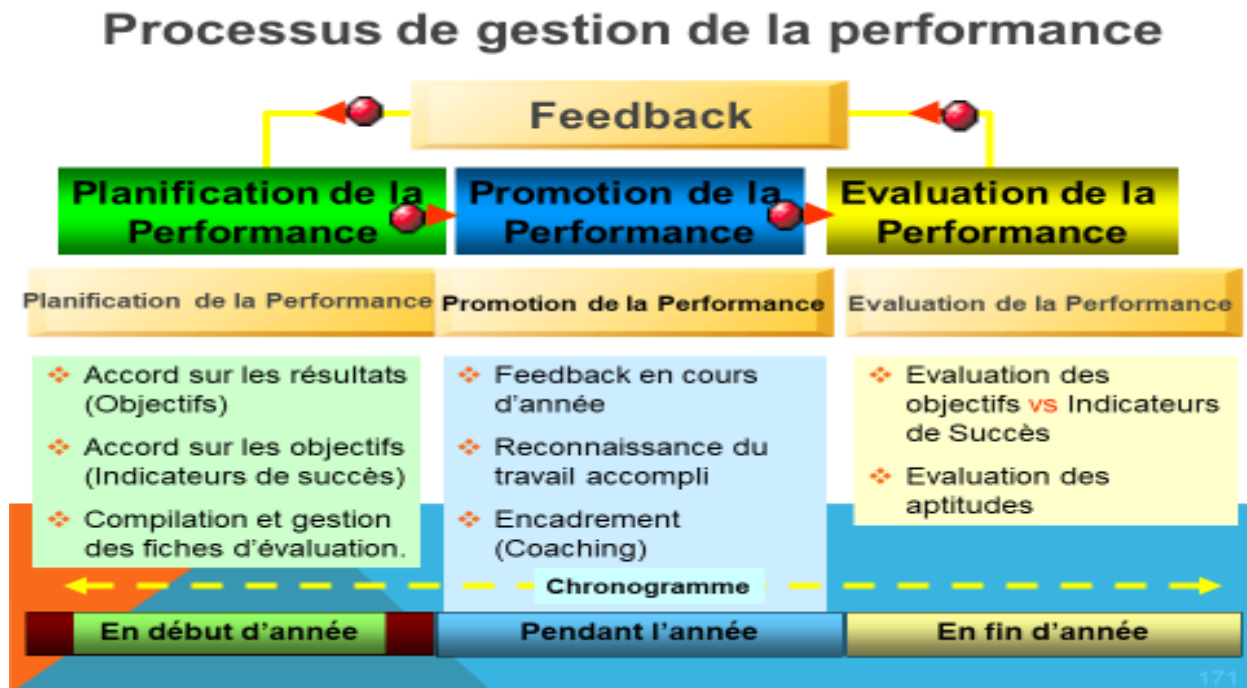
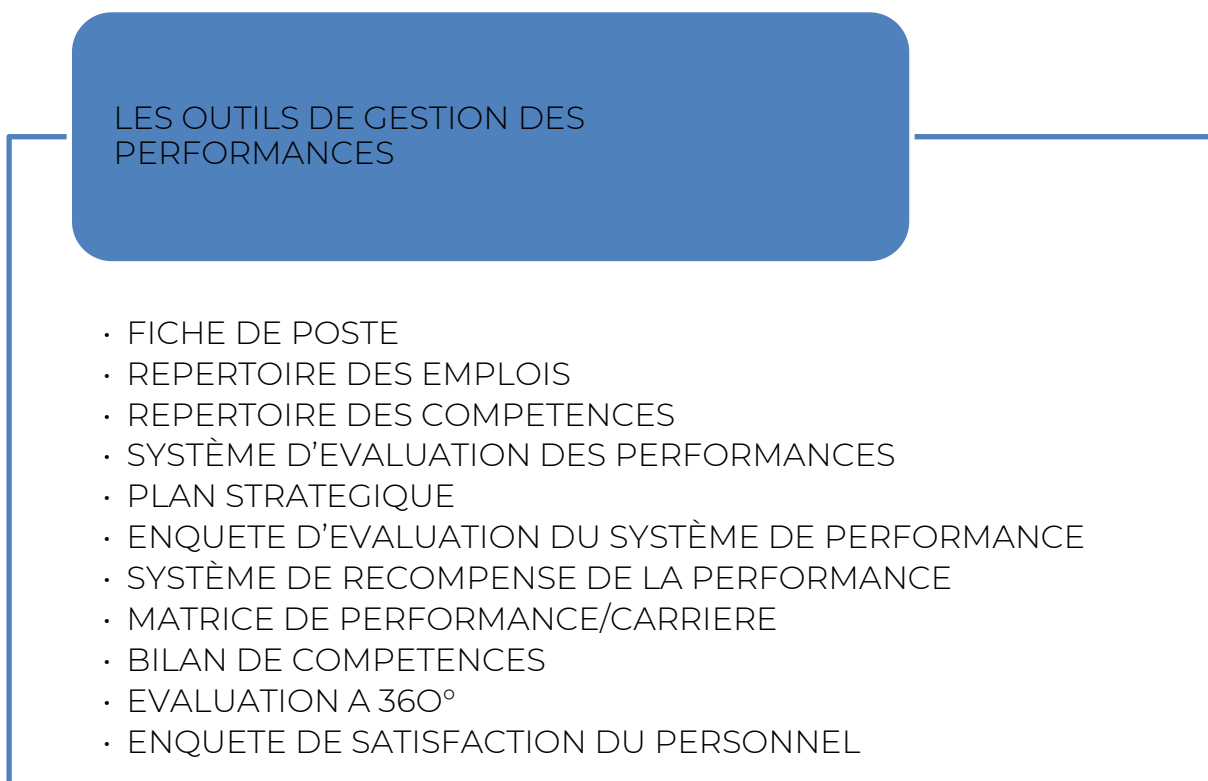


Figure 33 : Processus de gestion des performances



Réussite managériale

- Que ce soit pour vous ou pour les autres, savoir gérer la performance... C'est beaucoup plus important qu'on ne pourrait le croire !
- **C'est un indicateur de la qualité de votre management et de votre leadership.**
- C'est donc une des responsabilités essentielles et primordiales

L'évaluation des performances

L'évaluation ou l'appréciation de la performance consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation. Ce jugement doit idéalement s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon à ce que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur la performance de l'évalué.

L'évaluation de potentiel consiste à porter un jugement sur le potentiel d'un employé. Le potentiel étant l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne.

D'une façon générale, toute évaluation comprend essentiellement deux étapes :

- L'observation de la situation existante,
- La comparaison de la situation réelle avec la situation souhaitée.

Ainsi, évaluer la performance de ses collaborateurs consiste à mener, grâce à des systèmes formels mis en place, une série d'activités planifiées organisées et contrôlées en vue d'observer, de mesurer et d'améliorer leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les enjeux de l'évaluation des performances

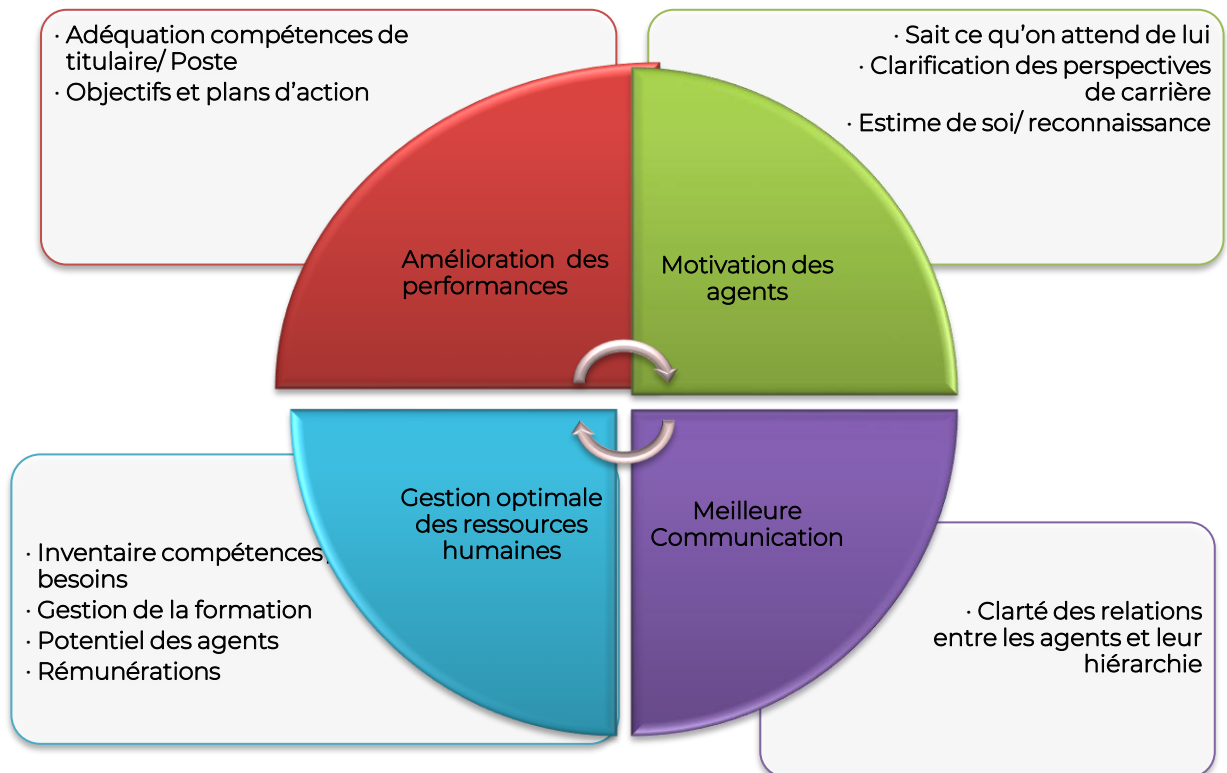


Figure 34 : Les enjeux de l'évaluation des performances

➤ Personnalisez votre Encadrement

Niveau de Développement	Style d'encadrement
Compétence faible Engagement fort	Style Directif DIRIGER : affirmer, structurer, superviser
Compétence modérée Engagement faible	Style persuasif ENTRAINER : persuader, encourager, stimuler, expliquer
Compétence forte Engagement variable	Style concertatif EPAULER : se concerter, encourager, les initiatives, faire participer

Compétence forte Engagement Fort	Style Délégateur DELEGUER : responsabiliser, faire réaliser, réguler
-------------------------------------	--

Tableau 10 : Les styles de développement selon le niveau de développement du collaborateur

➤ **Débattre des progrès et des domaines d'amélioration**

Encouragez une communication ouverte et honnête

- ❖ Demandez au collaborateur de présenter son point de vue
- ❖ Posez des questions préliminaires
- ❖ Faites apparaître les idées des membres du personnel
- ❖ Ecoutez attentivement

Donnez des encouragements positifs

- ❖ Soulignez les points forts
- ❖ Concentrez-vous sur les performances, pas sur la personne
- ❖ Soyez flexibles - prenez en compte les entraves concrètes aux performances

Ayez recours à des exemples concrets

- ❖ Examinez les produits attendus à l'aune des réalisations
- ❖ Tenez-vous à des exemples concrets et à des comportements flexibles

Motivez le personnel

- ❖ Concentrez-vous sur le développement, et sur le règlement des problèmes
- ❖ Appréhendez les commentaires négatifs de façon constructive

Indiquez et suggérez des mesures spécifiques en vue de **l'amélioration**

Gérer les réactions typiques aux évaluations de la sous-performance

Sur la défensive

- Comment réagir : Se mettre à la place de l'autre, poser des questions pour le sonder, réitérer le point en question afin de rester concentré sur les performances
- Attention à : Abandonner pour éviter le conflit et laisser croître le ressentiment
- **Blessé**
 - Comment réagir : Permettre l'expression, se mettre à la place de l'autre, rappeler les points positifs et les points négatifs
 - Attention à : Fléchir ou éviter les questions importantes, se laisser entraîner sur un autre terrain
- **Passif**
 - Comment réagir : Profiter du silence pour encourager le membre du personnel à s'ouvrir; le laisser résumer ce qui a été dit; poser des questions; et se mettre à sa place
 - Attention à : Répondre à vos propres questions, parler sans cesse, montrer de la colère
- **En colère**
 - Comment réagir : Permettre l'expression de l'insatisfaction, écouter ouvertement, paraphraser, prendre une pause si nécessaire
 - Attention à : Attaquer ou contre-attaquer, débattre de questions sans lien avec le problème

iii. POUR MEMOIRE

LES ASTUCES POUR GERER LES PERSONNALITES DIFFICILES

1- Dans un premier temps, **développer son assurance**.

Cette technique de base permet en effet d'affronter les difficultés sans se laisser démonter par l'agressivité, la mauvaise foi ou encore la naïveté de la personne à problèmes. Cette attitude devrait pousser les autres à vous respecter davantage tout en asseyant votre crédibilité.

2-Dans un deuxième temps, **garder son calme** quoi qu'il arrive, pour désamorcer les conflits et parvenir à résoudre les problèmes plus rapidement, il faut être pondéré et gardé son calme.

3- Enfin, utiliser la méthode du **feed back**

Il consiste à aborder les problèmes par l'entremise d'une discussion neutre mais explicite sur votre point de vue, tout en évitant les affrontements.

GRILLE D'EVALUATION TIREE DU LIVRE DE JEAN TABAKA.

Cette évaluation repose sur 8 critères relatifs à l'équipe et la façon dont elle travaille.

1. Auto-organisation : l'équipe s'auto-gère, par opposition à une organisation de type contrôle hiérarchique
2. Pouvoir de prendre des décisions : l'équipe est investie avec le pouvoir et l'autorité pour discuter, évaluer et prendre les décisions par opposition à être soumise à une autorité extérieure
3. Croyance dans la vision et le succès : les membres de l'équipe comprennent les objectifs et la vision du projet et croient vraiment qu'en tant qu'équipe, ils peuvent résoudre les problèmes et arriver aux objectifs
4. Equipe qui s'engage : les membres de l'équipe s'engagent à réussir comme une équipe et ne visent pas le succès individuel à n'importe quel prix

5. Confiance mutuelle : l'équipe a confiance pour travailler de façon continue à améliorer sa capacité d'agir sans crainte.
6. Prise de décision participative : l'équipe s'engage à prendre des décisions collectives plutôt que d'être soumise à des choix autoritaires ou de suivre des décisions d'autres personnes
7. Recherche du consensus : les décisions sont prises par consensus plutôt que par un leader. Les membres de l'équipe partagent leurs opinions librement et participent aux choix
8. Désaccord constructif : l'équipe est capable de négocier sur plusieurs alternatives, d'en saisir les impacts et de s'aligner sur celle qui présente le plus d'avantages

Pour évaluer, on demande à l'équipe de donner sa perception des pratiques de collaboration. Chaque membre de l'équipe exprime son degré d'adhésion aux formulations proposées pour chacun des critères.

13. Fiche de la séance n°13 : Cycle de vie d'une équipe

Fiche de la séance n°13

Titre de la séance : Cycle de vie d'une équipe

Durée : 1 heure



Objectif de la séance :



Montrer aux participants les attitudes de coaching à adopter par niveau de vie du cycle d'une équipe.

Contenu :



Les 4 étapes de vie d'une équipe performante

NB : Les participants sont appelés à écouter, poser et répondre aux questions, faire les exercices liés au remplissage des outils mis à leur disposition, partager leurs expériences.

Evaluation



- Questions-réponses
- Débat

Supports à remettre aux apprenants :



RAS

CONTENU DE LA SEANCE 13

L'évolution d'une étape à une autre n'est pas **linéaire**. En fonction du contexte, de la communication et des différences individuelles, le groupe peut retourner à une **étape antérieure** et y rester.

Le processus est **dynamique** et peut changer à tout moment. Il s'agit donc pas de faire entrer le collectif de travail dans une case, tant les situations réelles de travail peuvent être **complexes**.

Les équipes passent par quatre étapes prévisibles avant de réaliser une bonne performance

Cet outil demande que l'on suive les étapes suivantes :

Etape I : 'Forming':

L'équipe de départ : Lorsqu'une équipe vient de se créer, les membres hésitent à se jeter à l'eau

Le défi du chef d'équipe est de créer une atmosphère de travail positive



Figure 35 : 1^{ère} étape du cycle de vie d'une équipe

Etape II: 'Storming' :

L'équipe fractionnée : L'équipe prend conscience de la quantité de travail qui l'attend avec une première réaction normale : l'angoisse

Le chef d'équipe doit souvent résoudre des problèmes d'autorité



Figure 36 : 2ème étape du cycle de vie d'une équipe

Etape III : 'Norming':

- Une équipe soudée :
 - Les membres de l'équipe s'habituent à travailler ensemble :
 - leur résistance initiale s'estompe
 - ils s'entraident pour garder la tête hors de l'eau
 - ils sont moins en concurrence les uns avec les autres

- Les chefs d'équipe doivent établir des règles et gérer les conflits

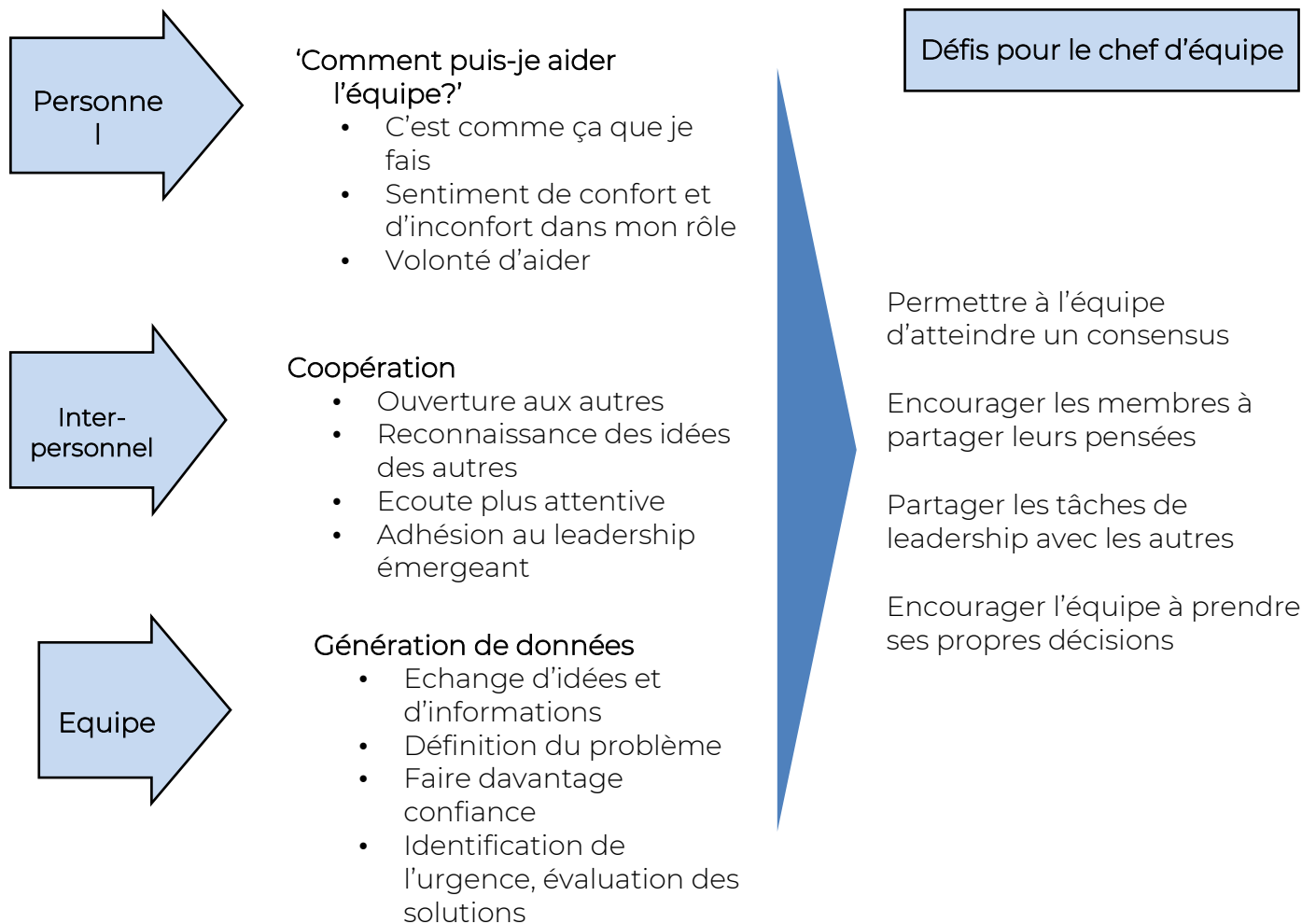


Figure 37 : 3ème étape du cycle de vie d'une équipe

Etape IV : 'Performing':

- L'équipe efficace : Les membres de l'équipe s'entendent bien:
 - ils s'identifient à l'objectif commun
 - ils comprennent mieux leur rôle
 - ils forment une équipe plus efficace où chacun coopère de manière active
- Le défi du Leader est de maintenir le bon fonctionnement de l'équipe et d'entretenir la motivation

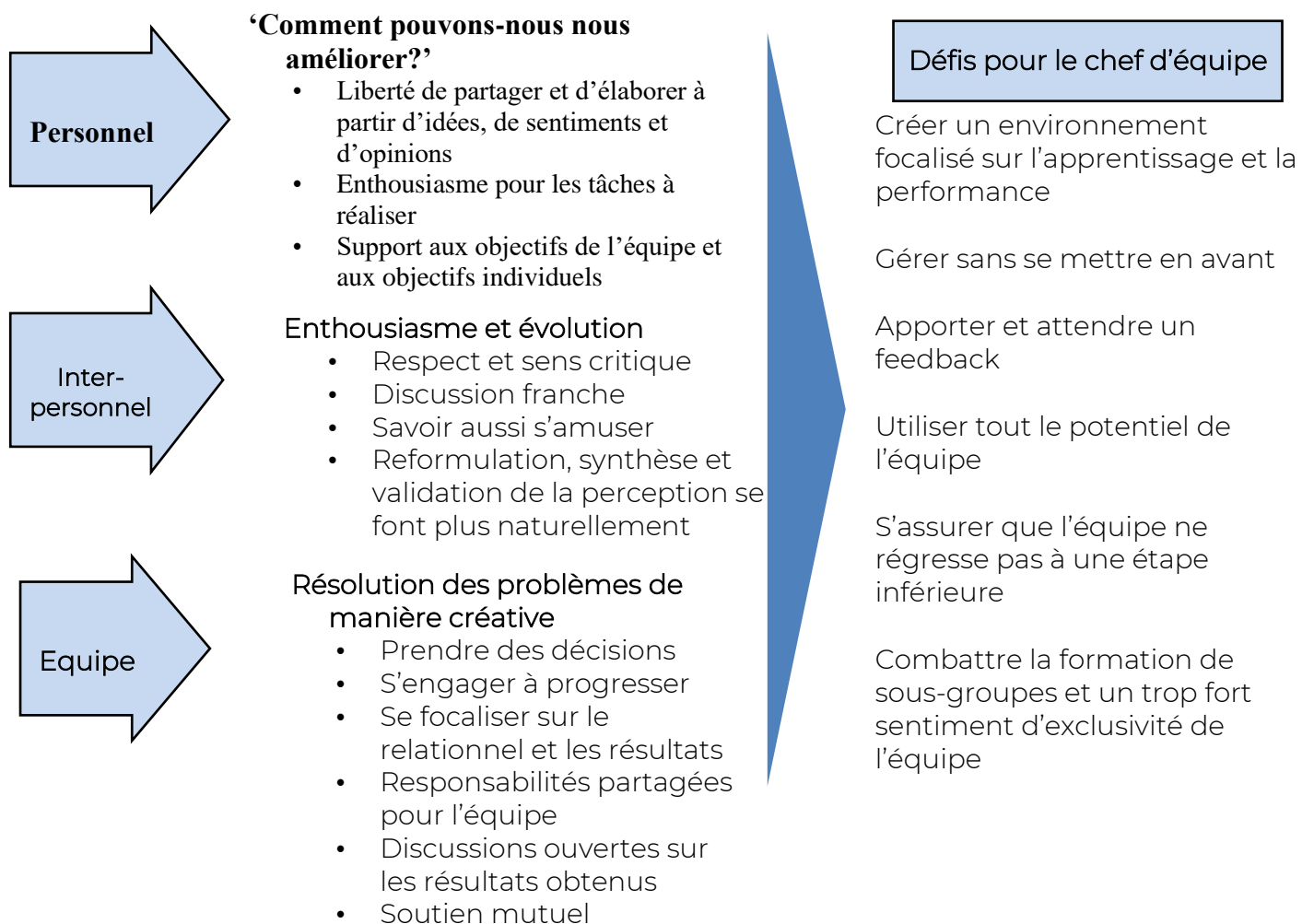


Figure 38 : 4ème étape du cycle de vie d'une équipe

14. Fiche de la séance n°14 : Post-test et plan d'amélioration personnelle

Fiche de la séance n°14



Titre de la séance : Post-test et plan d'amélioration personnelle

Durée : 1h

Objectifs de la séance :



- Amener les participants à auto-évaluer leur niveau post-formation
- Permettre aux participants de planifier la mise en œuvre des acquis de la formation et l'accompagnement post-formation

Contenu :



- Remplissage du post-test
- Remplissage de la fiche portant le plan d'amélioration

NB : Les participants sont appelés à remplir le post-test et le plan d'amélioration personnelle

Evaluation



- Compter le nombre de post-test et plan d'amélioration personnelle remplis et reçus

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 14

Post-test

	Nom et Prénoms	
	Poste/fonction occupé	
	Provenance	

Dans le cadre de la formation sur *Introduction au Coaching professionnel d'équipes*, ce test a été conçu afin d'identifier les repères sur lesquels il faut insister au cours des débats et des cas pratiques.

Merci de cocher la/les bonne (s) réponse (s) par Vrai ou Faux :

N°	Questions	Réponses de l'apprenant	
		Vrai	Faux
16.	Le leadership, c'est :		
	e. L'art d'influencer par sa taille et son élégance pour se faire respecter		
	f. L'aptitude à élaborer des idées et une vision, à vivre en fonction des valeurs qui étayent ces idées et cette vision		
	g. L'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir que volontairement ou involontairement, il nous accorde leur adhésion		
	h. L'autre nom du management		
17.	Quelles sont les qualités d'un bon Leader ?		
	e. Bon exemple de dictature		
	f. Exigeant en matière de recherche de résultat		
	g. Coach des collaborateurs		
	h. Visionnaire		
18.	Qu'implique la théorie de la motivation ?		
	d. La manipulation positive		
	e. Les reproches et les critiques pour permettre au collaborateur de connaître la gravité de son erreur. Cela permet au collaborateur de se corriger pour l'avenir		
	f. Inciter le collaborateur à l'action, en fixant un objectif commun suffisamment attractif pour lui, et en lui laissant le choix des moyens selon ses propres idées.		
19.	Être détenteur d'un pouvoir		
	d. ne garantit pas que l'on ait pour autant de l'autorité		
	e. garantit que l'on a de l'autorité		
	f. c'est occuper une position permettant de décider, diriger, autoriser, refuser, arbitrer, engager des moyens...		
20.	Le coaching professionnel, c'est :		
	e. L'art de passer par tous les moyens pour amener son collaborateur à occuper un grand poste dans l'administration		
	f. Un processus d'accompagnement sur mesure d'une personne ou d'une équipe dans une démarche de changement		
	g. une intervention visant l'amélioration des performances d'une		

	personne, le développement de ses aptitudes et de son potentiel.		
	h. Un style de management, un outil d'accompagnement à la conduite du changement.		
21.	Le coach, c'est :		
	d. Le superviseur ou le supérieur hiérarchique du coaché		
	e. Un thérapeute		
	f. Toute personne ayant le titre de responsable des ressources humaines		
22.	Le coaching peut être limité dans le temps, régulier ou Organisé en fonction des besoins		
	d. Oui		
	e. Non		
	f. En partie		
23.	Les étapes du coaching professionnel sont :		
	g. L'exploration		
	h. La focalisation		
	i. La projection		
	j. La motivation		
	k. L'action		
	l. L'évaluation		
24.	Les outils du coaching professionnel sont :		
	e. Les Cartes Heuristiques		
	f. La Programmation Neuro Linguistique		
	g. L'approche systémique		
	h. Le feedback		
25.	Le coaching opérationnel consiste à		
	e. Prévenir et résoudre des problèmes		
	f. Transformer une personne pour la faire grandir et lui permettre d'intégrer les comportements attendus dans son nouveau poste		
	g. Contribuer à un repositionnement du coaché face à ses problèmes		
	h. Rien de tout ça		
26.	Les niveaux du coaching sont :		
	e. Le coaching-écoute		
	f. Le coaching opérationnel		
	g. Le coaching militaire		
	h. Le coaching transformationnel		
27.	Dans le processus du coaching, le manager doit pouvoir faire progresser le collaborateur en l'amenant à :		
	e. Savoir dire NON pour rester efficace		
	f. Développer sa confiance et son estime de soi		
	g. Régler des problèmes de communication		
	h. Etre à l'aise rapidement dans une nouvelle fonction ou responsabilité		
28.	Un bon coach doit pouvoir :		
	e. Exercer le pouvoir sur le coaché		
	f. Proposer des solutions miracles		
	g. Donner le goût de la réussite		
	h. Aider le coaché à se révéler		
29.	La manière de définir un objectif avec un collaborateur est en fonction du degré d'autonomie de ce dernier		
	d. Oui		
	e. Non		
	f. En partie		
30.	Un objectif doit être SMART, c'est-à-dire Spécial, Mesurable, Accessible, Réalisable et Temporaire		

	a. Oui		
	b. Non		

Tableau 11 : Post-test

- Fiche portant le plan d'amélioration

Nom et Prénom :

Structure :

MON PLAN INDIVIDUEL D'AMELIORATION

1- SUITE A CETTE ACTION DE FORMATION, VOICI LES OBJECTIFS QUE JE ME PROPOSE D'ATTEINDRE (A court, Moyen et Long Terme).

-
-
-

2- JE SOLLICITERAI LE CONCOURS DES PARTENAIRES INTERNES ET/OU EXTERNES QUI AURONT A INTERVENIR DANS LA PLANIFICATION DE MES ACTIONS FUTURES ?

- Au plan Interne
 - ❖
 - ❖
 - ❖
- Au plan externe
 - ❖
 - ❖
 - ❖

3- VOICI LES ACTIONS SPECIFIQUES QUE JE COMPTE REALISER AUSSITOT APRES CETTE FORMATION ?

-
-
-

4- JE METTRAI EN PLACE DES STRATEGIES POUR MIEUX COACHER MES COLLABORATEURS ET OPTIMISER LE TRAVAIL AU SEIN DE L'ORGANISATION

-
-
-

-
-
Tableau 12 : Plan d'amélioration personnelle

15. Fiche de la séance n°15 : Evaluation à chaud de la formation

Fiche de la séance n°15

Titre de la séance : Evaluation à chaud de la formation



Durée : 20 minutes

Objectifs de la séance :



- Permettre aux participants d'exprimer leur niveau de satisfaction sur quatre aspects (le déroulé de la formation, le formateur, l'infrastructure et la restauration)

Contenu :



- Evaluation de la formation

NB : Les participants sont appelés à apprécier la formation, le formateur, l'infrastructure et la restauration. Ils rempliront également la grille d'évaluation

Evaluation



- Compter le nombre de fiches remplies et reçues

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 15

- Prise de parole par participant
- Fiche d'évaluation

RUBRIQUES	Insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Préparation de la formation			
Les objectifs de la formation avaient-ils été portés à votre connaissance avant votre arrivée ?			
Avez-vous eu une discussion avec votre hiérarchie concernant cette formation ?			
Organisation de la formation			
Êtes-vous satisfait de l'organisation des pause-café et déjeuners ?			
La durée de la formation vous a-t-elle semblée adaptée ?			
L'effectif des apprenants a-t-il favorisé le bon déroulement ?			
L'environnement d'apprentissage (salle, autres lieux de travail, ...) était-il propice à la formation ?			
Déroulement de la formation			
Les objectifs pédagogiques ont-ils été présentés avec clarté et précision ?			
Le déroulement (séquençage) de la formation a-t-il facilité votre compréhension ?			
Les documents et le matériel utilisé ont-ils favorisé votre apprentissage ?			
Les activités et méthodes pédagogiques utilisées ont-elles favorisé votre apprentissage ?			
Les évaluations ont-elles permis de mesurer la progression de votre compréhension ?			
Contenu de la formation			
Le contenu de la formation a-t-il répondu à vos besoins ?			
Le contenu de la formation était-il conforme au programme annoncé ?			
Les exercices et les activités étaient-ils pertinents par rapport à l'objectif de la formation ?			
Les supports de formation sont-ils clairs et utiles ?			
Animation de la formation			
Le formateur, a-t-il été clair et précis dans ses explications ?			
Le formateur, a-t-il su s'adapter au rythme d'apprentissage des apprenants ?			
Appréciation générale			
Cette formation vous a-t-elle permis d'augmenter votre niveau de connaissance et d'habileté ?			

Ce qui vous a le plus intéressé :

Les réalités actuelles de votre poste, vous permettent-elles de disposer de tous les outils de travail nécessaires pour utiliser ce que vous avez appris au cours de cette formation ?		OUI	NON
Expliquez votre réponse :			

De quels appuis (institutionnels, matériels, humains) avez-vous besoin pour mettre en pratique dans votre environnement de travail, les capacités acquises au cours de la formation ?

Remarques et suggestions

Tableau 13 : Fiche d'évaluation de la formation

16. Fiche de la séance n°16 : Cérémonie de clôture de la formation

Fiche de la séance n°16

Titre de la séance : Cérémonie de clôture de la formation



Durée : 20 minutes

Objectifs de la séance :



- Encourager les participants à la mise en œuvre des nouvelles connaissances acquises au sein de leurs différents services

Contenu :



- Discours des autorités

NB: Les participants sont appelés à écouter attentivement les exhortations des autorités

Evaluation



- RAS

Supports à remettre aux apprenants :



- RAS

CONTENU DE LA SEANCE 16

- Prise de parole par les autorités

Annexe

Synthèse des travaux pratiques/applications réalisés

Module sur Introduction au coaching professionnel d'équipe	
Intitulé	Apports des participants
Cas 1: Quelles sont les raisons qu'ont les collaborateurs de ne pas bien faire leur travail ?	<ul style="list-style-type: none">• Paresse• Démotivation• Manque d'intérêt• Problèmes familiaux• Antipathie• Insubordination• Maladie• Frustration• Incompétence• Stress• Manque de confiance• Mauvaise foi• N plus qualifié que N+1• Problèmes sociaux• Santé• Manque de moyens• Conflit d'attribution• Mauvaise compréhension du travail• Manque de temps• Mauvaise organisation• Mauvaise gestion du temps• Conflit
Cas 2: Citer 5 rôles principaux d'un manager-coach	<ul style="list-style-type: none">• Diagnostic• Définition/fixation des objectifs• Evaluation diagnostique des potentialités• Identification des besoins en accompagnement• Répartition des tâches• Planification des tâches• Responsabilisation et suivi• Evaluation aboutissant à une prise de décision• Planification• Accompagnement• Suivi-évaluation

<p>Cas 3 : L'histoire du fou : C'est une histoire qui aborde les notions de RESPONSABLE et COUPABLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coupable : Fou • Responsable : Mari
<p>Cas 4 : Un manager non motivé comment peut-il coacher son équipe ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les raisons, Apprécier la source et le niveau de la motivation. Si la raison est hors de l'entreprise, pas normal. Dans le cas contraire, Désigner quelqu'un d'autre en lieu et place (quelqu'un qu'il aura identifié à cet effet). Mettre en place à cet effet un suivi rapproché • Continuer son rôle de manager à plein temps • Si c'est une raison passagère, il faudra qu'il fasse attention à ne pas laisser l'intérimaire prendre son rôle de manager • Ne pas entrainer les membres de son équipe dans la démotivation. • Si cela atteint un niveau très avancé, il vaut mieux partir • Gérer sa motivation (comprendre la raison de la démotivation et régler) et coacher • Déléguer le pouvoir et faire un suivi
<p>Cas 5 : Comment coacher un collaborateur protégé ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître son titre • Focaliser les échanges autour des objectifs nous liant professionnellement... • Leur confier les activités. Les laisser faire des propositions • Gagner la confiance • Ne discuter que professionnel avec lui et agir comme si l'on est bête.
<p>Cas 6 : Comment coacher mon équipe si elle collabore avec mon supérieur hiérarchique qui me supplante et me critique ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se remettre en cause • Echanger avec l'équipe sur les normes administratives • Echanger avec la hiérarchie • Appliquer les principes de coaching • Connaître le type de personnalité du N+1
<p>Cas 7 : Quelles sont les attitudes qui peuvent amener votre N+1 à ne plus avoir confiance en vous ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insubordination, • Le N n'a pas l'écoute • Incompétence par rapport au savoir-faire et capacité d'adaptation • Le N n'est pas entreprenant • Intégrité et honnêteté absent • Le manque de probité (falsification de signature du N+1)

	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de discrétion • Manque de professionnalisme • Dépendance au stupéfiant • L'indiscipline • Ne pas produire les livrables et les résultats • Faire preuve de contre-performance avérée • Attitude de suspicion • Non-respect des règles disciplinaire de l'organisation • Comportement peu sociable
<p>Cas 8: Quelles sont les attitudes qui peuvent amener votre N-1 à ne plus vous faire confiance ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'équité • Indiscrétion • Manque d'assurance • Manque de reconnaissance d'effort • Manque de vision • Fuite de responsabilité • Manque de considération et d'attention • Abus d'autorité • Débiteur insolvable vis-à-vis du collaborateur • Non-respect des engagements • Harcèlement sexuel ou moral du N-1 • Non encouragement du collaborateur • Fuite de responsabilité (exposer le collaborateur en cas d'erreur) • Absence d'intégrité de N+1 • Manque de professionnalisme de N • Comportement peu social de N • Manque de coaching donnant à des frustrations • Non-respect des règles de la structure
<p>Cas 9: Que faire si votre N+1 n'a plus confiance en vous ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se remettre en cause et faire l'auto critique • Faire la démarche vers le N+1 • Discuter avec lui • Prendre l'engagement de respecter les décisions à l'issue des échanges • Être à l'écoute du besoin du N+1 • Passer par des personnes plus proches du N+1 • Rechercher les convictions, le passé et la foi du supérieur • Comprendre qu'on n'est pas les mêmes • Chercher à le rencontrer • Poser des actes de réconciliation (prier par exemple) • Eviter toute compromission et être méfiant

	<ul style="list-style-type: none"> • Saisir le N+2
Cas 10 : Que faire si vous n'avez plus confiance en vos collègues ?	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut se remettre en cause • Instaurer le dialogue • Prioriser l'atteinte de l'objectif en utilisant les valeurs de l'organisation • Faire preuve d'intégrité • Faire une analyse de conscience par rapport à soi-même • Se rencontrer et dialoguer sur les points de la discorde • Se référer à une personne neutre et impartiale en cas de désaccord
Cas 11 : Que faire si votre N+1 n'a plus confiance en vous ?	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une introspection • Se rapprocher de lui pour savoir ce qu'il y a • Présenter des excuses et prendre l'engagement de ne plus faire • S'expliquer au cas où l'on n'a pas tort • Démissionner
Cas 12 : Les trois C conditionnant le choix d'homme par les femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Chic • Choc • Chèque



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Enabel 

Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be
Cotonou-Bénin

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.