

## UNE « COACH ATTITUDE » POUR LES GESTIONNAIRES

Par *Danielle Lapointe*

Faire plus avec moins, Augmenter la productivité, Exiger des résultats, Utiliser le capital humain, Résoudre des problèmes, voilà les mantras d'une idéologie moderne...

Comme on met les ordinateurs à niveau, on demande aux personnes de hausser leur vitesse de réponse. Le système valorise la performance et non l'individu. Il en résulte une dynamique de succès et d'échec.

### À LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU PARADIGME

En rester à ce constat serait opter pour l'impuissance. Tout diagnostic suppose la recherche des besoins et des solutions. Aujourd'hui, les organisations ont davantage besoin de participation et d'engagement de la part de leurs salariés qui souhaitent de leur côté plus d'autonomie et de reconnaissance de la part de leur gestionnaire.

### D'OÙ LA « COACH ATTITUDE »...

Les gestionnaires ne peuvent se transformer en coachs à part entière, mais ils peuvent développer une attitude et utiliser des outils empruntés au coaching dans la gestion de leurs équipes. La « coach attitude », une expression qui provient de Jean Pagès, conduit le gestionnaire à sortir d'un système binaire, celui du succès ou de l'échec. L'alternative à cette polarisation est la progression. Entre 0 et 10, il y a 9 positions possibles.

Voici un tableau qui met en relief la différence de comportements entre le gestionnaire à la « coach attitude » et le gestionnaire classique.

Gestionnaire classique	Gestionnaire à la « coach attitude »
<p>Il liste les livrables, soit les résultats attendus. Il identifie les problèmes à résoudre et délègue à ses collaborateurs la tâche de les résoudre.</p> <p>Ce que le collaborateur réussit est normal. Le collaborateur est payé pour réussir et, souvent, il n'a pas droit à l'erreur.</p>	<p>Il commence par définir une vision de ce qu'il souhaite réaliser.</p> <p>Il la partage avec ses collaborateurs. Ce faisant, il fixe des objectifs pour réaliser sa vision. Fixer un objectif, c'est s'orienter vers l'avenir, c'est devenir. Cela propulse plutôt que corrige. Cela favorise la créativité.</p>



<p>Les difficultés sont des problèmes à résoudre. Le collaborateur fait partie du problème quand il ne performe pas.</p> <p>On corrige le problème. L'action se situe tout près du passé. En cherchant ce qui n'a pas fonctionné, on utilise souvent les mêmes stratégies que celles qui ont causé le problème.</p> <p>Il fait des reproches, remarque davantage les points faibles que les forces.</p> <p>Il évalue le rendement de son collaborateur une à deux fois par année, sans suivi ou accompagnement.</p> <p>Lorsque le collaborateur réussit, souvent on lui dit qu'il peut encore en faire plus.</p> <p>La personne performante est vouée à être encore plus performante. On la sollicite continuellement. Elle est la ressource.</p> <p>Le gestionnaire contrôle les résultats.</p> <p>La reconnaissance existe peu.</p> <p>Pour le collaborateur, la non-performance se transforme en sensation d'échec.</p> <p><b>Nous sommes dans une dynamique de performance et de souffrance.</b></p>	<p>Il prône l'avancement par petits pas afin d'obtenir un succès à coup sûr et d'en tirer profit.</p> <p>Il a confiance, il encourage ses collaborateurs à se dépasser, il leur permet de décrire avec précision comment ils ont fait pour réaliser leurs succès.</p> <p>Il leur reconnaît des forces et des qualités ou il les fait émerger.</p> <p>Il les incite à trouver des stratégies pour réaliser les objectifs.</p> <p>Il les accompagne, les encourage et note les progrès vers l'atteinte des objectifs.</p> <p>Les difficultés sont des obstacles à franchir. Les ressources et les forces sont mises à profit pour les franchir. On se penche sur les exceptions, les moments où cela a fonctionné.</p> <p>Les encouragements et les compliments font dès lors partie intégrante de cette approche. Mais la véritable autonomisation provient de l'apprentissage, du progrès exercé, des objectifs atteints, et pas seulement de l'encouragement.</p> <p>Le gestionnaire souligne les bénéfices que l'équipe et l'organisation en ont retirés.</p> <p><b>Nous sommes dans une dynamique de développement de potentiel de la personne et de puissance.</b></p>
--	--

Ce tableau nous démontre que le gestionnaire avec une « coach attitude » est un gestionnaire présent. Cette approche est un état d'esprit et non une pratique de techniques. Le gestionnaire accompagne ses collaborateurs et fait des suivis, il les met au défi en les situant face à un univers de possibilités, il ouvre la voie aux solutions pour atteindre les objectifs. Il travaille avec eux sur les leviers que constituent leurs ressources plutôt que sur des comportements à problème. En soulignant les succès et les bénéfices, il favorise l'estime de soi et la confiance en soi et génère la puissance de l'énergie.

Cette spirale de changement se focalise sur l'humain et sur son potentiel plutôt que sur le résultat à atteindre. La « coach attitude » peut être appliquée par les gestionnaires, mais aussi par des professionnels en situation de gestion, des hauts dirigeants et des chargés de projet. En somme, tout individu qui a à diriger des personnes.





## **APPLICATIONS PRATIQUES : COMMENT LE PROFESSIONNEL RH PEUT INTÉGRER LA « COACH ATTITUDE » DANS SES INTERVENTIONS...**

Comme gestionnaire d'un service RH :

- Il est le premier concerné par la « coach attitude »; il modélise l'approche avec ses collaborateurs et en fait un enjeu; il s'oriente vers le développement du potentiel des conseillers;
- Il écoute, observe attentivement ses interlocuteurs, prend du recul, pose des questions, facilite, ramène les discussions vers l'avenir; il est un leader orienté vers un devenir.

En mode conseil auprès de ses clients-gestionnaires, il passe de sa position d'expert à une « coach attitude ». Il est un accompagnateur et un facilitateur. John Withmore résume ainsi le processus :

- Que voulez-vous? Objectif
- Que se passe-t-il? Réalité
- Que pouvez-vous y faire? Options, hypothèses
- Qu'allez-vous faire? Action

En coaching auprès de ses gestionnaires pour qu'ils développent eux-mêmes cette attitude auprès de leur équipe. Ici, il est un coach interne :

- Il doit d'abord combattre cette croyance : « ils attendent de moi que je leur dise quoi faire »; est-ce cela qu'ils préfèrent?
- Il doit ensuite acquérir des compétences pour entreprendre un processus de coaching auprès du gestionnaire désireux de développer une « coach attitude »; au besoin, faire passer au gestionnaire un test d'évaluation des compétences.

### **POUR ALLER PLUS LOIN :**

- De Gauléjac, Vincent. La société malade de la gestion, Seuil, 2005.
- Pagès, Jean. Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry.
- Withmore, John. Le guide du coaching, Maxima, Laurent Du Mesnil, 2010.

---

Danielle LAPOINTE, CRHA, Coach certifiée PCC et consultante en santé organisationnelle chez Axxio. *Une « coach attitude » pour les gestionnaires*. Coin de l'Expert, 19 Mars 2013. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréées (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=89142>