

POUR JOUER AU BON NIVEAU...

Par *Stéphane Hamel*

Quand les employés ont besoin de leur gestionnaire pour répondre aux demandes courantes des clients, d'obtenir ses consignes pour résoudre une situation qui n'est pas nouvelle ou que le gestionnaire doit faire lui-même le travail qu'il avait délégué, il ne joue pas au bon niveau! Il n'est pas un gestionnaire, mais plutôt un « joueur de talent » au sein de son équipe. Pour jouer au bon niveau, il doit gérer et non exécuter.

Pour y arriver, il est primordial de répondre le plus honnêtement possible à quatre questions :

<i>Axé sur demain</i>		
<i>Axé sur les résultats</i>	1- Comment je m'assure d' orienter mon équipe vers ce qu'elle doit faire?	4- Comment je m'assure de développer mon équipe pour qu'elle puisse relever les défis de demain?
	2- Comment je m'assure d' encadrer adéquatement mon équipe?	3- Comment je m'assure de soutenir suffisamment mon équipe?
<i>Axé sur aujourd'hui</i>		<i>Axé sur l'équipe</i>

D'autre part, l'approche du gestionnaire auprès de son équipe et de ses clients internes est un facteur déterminant dans son rôle de gestion. Ici, le « comment » est aussi, si non plus important que le « quoi ». Autrefois, un patron était souvent directif et transactionnel, mais de nos jours, tout le monde s'attend à ce que le leader d'une équipe adopte un style plus participatif et relationnel. En d'autres mots, ses employés et ses collègues souhaitent le voir intervenir à titre de « gestionnaire coach » au lieu de recevoir ses directives. En fait, il ne s'agit pas d'ajouter du coaching à ses activités de gestion, mais plutôt de gérer en mode coaching.



Aujourd'hui, le coaching peut donc s'avérer un levier très performant d'orientation, d'encadrement, de soutien et de développement dans une organisation. Contrairement à celui de coach externe, le rôle souvent informel de coach interne s'exerce de manière ponctuelle : un employé ne comprend pas pourquoi il doit prioriser un projet plutôt qu'un autre, un membre de l'équipe a de la difficulté à respecter ses échéances, un employé est inquiet à la suite de l'annonce d'un changement, un collaborateur de talent doit se préparer à assumer de nouvelles responsabilités, un client interne demande de résoudre un problème qui est pourtant sous sa responsabilité, etc.

Ainsi, le coaching interne est beaucoup plus répandu qu'on pourrait le penser dans les entreprises du Québec. En effet, dans une étude intitulée *Utilisation du coaching dans les organisations du Québec*, conduite par Competencia en 2013 auprès de plus de cent organisations québécoises, plus de 30 % des répondants ont affirmé faire exclusivement du coaching interne et moins de 25 % du coaching externe. Les autres répondants (45 %) ont dit utiliser une combinaison de coaching interne et externe selon le contexte et les enjeux.

Gérer en mode coaching demande toutefois certaines habiletés relationnelles et émotionnelles (empathie, ouverture, jugement, etc.) et quelques techniques de base (questionnement, écoute, reformulation, etc.). Un des outils les plus efficaces est sûrement le questionnement logique et structuré. Cette méthode simple et pratique regroupe quatre catégories de questions :

Catégories de questions	Exemples
1- Faits	Que s'est-il passé? Quoi? Comment? Qui? Quand? Combien? Où?
2- Opinions	Qu'est-ce que tu en penses? Pourquoi est-ce arrivé? Quels sont les impacts? Comment vois-tu ça?
3- Options	Qu'est-ce que tu pourrais faire? Quelles pourraient être les solutions?
4- Décisions	Qu'est-ce que tu vas faire? Quand? Comment? Avec quoi? Avec qui?

Grâce à ces questions adressées dans cet ordre (faits, opinions, options et décisions), le gestionnaire sera en mesure d'aider la personne qui se trouve devant lui à se responsabiliser, qu'elle soit un employé, un collègue ou un client interne.



De plus, à l'aide des bonnes pratiques suivantes, il aura encore plus d'impact :

- toujours laisser à l'autre le temps de répondre avant d'enchaîner avec la prochaine question;
- écouter les réponses pour comprendre la personne, pas pour argumenter;
- clarifier ses incompréhensions et explorer les zones aveugles de son interlocuteur;
- utiliser un papier et un crayon pour illustrer ou pour schématiser les propos;
- reformuler pendant et à la fin de la discussion.

La prochaine fois, avant de sauter dans la mêlée, il est bon de se souvenir que l'équipe a davantage besoin d'un gestionnaire coach que d'un joueur de talent. Et jouer au bon niveau, cela se développe très bien en coaching!

Stéphane HAMEL, CRHA, RCC, coach – Développement du potentiel de gestion chez Competencia. *Pour jouer au bon niveau*. Rubrique Coin de l'Expert, le 2 septembre 2014. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : http://www.portailrh.org/expert/ficheSA_sanspartage.aspx?f=101276