



Didier NOYÉ

Coacher vos collaborateurs

Le rôle de coach des managers

INSEP CONSULTING
Éditions



A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

Coach vos collaborateurs

Le rôle de coach des managers

Didier Noyé en collaboration avec Marie-France Ribéry

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Sommaire

Pourquoi coacher vos collaborateurs ? _____ 4

1. Le coaching : de quoi s'agit-il ? _____ 5

Le rôle de coach du manager _____	6
Quelles différences avec le management habituel ? _____	7
Qui est le coach de qui ? _____	8
Quelles peuvent être des situations de coaching ? _____	9
Quel type de relation ? _____	10

2. Quel déroulement pour une action de coaching ? _____ 11

Un entretien s'inscrit dans une démarche _____	12
Identifier le besoin de coaching _____	13
Faire un bon diagnostic _____	14
Si la performance n'est pas au rendez-vous _____	15
Repérer le niveau d'autonomie du collaborateur _____	16
Coaching avant, pendant, après une activité _____	17
Les situations de travail qui favorisent l'apprentissage _____	18

3. Quels comportements mettre en oeuvre ? _____ 19

Instaurer une relation de confiance _____	20
Se focaliser sur la performance _____	21
Questionner _____	22-23

Écouter _____	24
Observer _____	25
Donner du feed-back _____	26-27
Apporter une contribution _____	28
Susciter l'action _____	29
Donner des signes de reconnaissance _____	30
Intervenir sur le mode coaching _____	31
Les faux pas à éviter pour le manager _____	32

4. Comment intégrer le coaching à votre management ? _33

Le système de management _____	34
Les préalables pour un manager _____	35
Une organisation du travail permettant le coaching _____	36
L'utilisation du temps du manager _____	37
Le choix d'une action de coaching _____	38
La préparation des actions de coaching _____	39
Une occasion de coaching : les entretiens-points _____	40
Pour prendre en compte les obstacles au coaching _____	41
Quand ne pas faire de coaching ? _____	42

5. Comment faire le point sur votre pratique de coaching ? _____ 43

Le rôle de coach et votre identité de manager _____	44
Pour bien remplir ce rôle de coach _____	45
En bref : les conditions de réussite _____	46
Faites le point sur votre pratique _____	47

Lectures complémentaires _____ 48

Pourquoi coacher vos collaborateurs ?

- Votre performance de manager dépend de la performance des membres de votre équipe.
- Le coaching est un levier puissant quand on doit accompagner des changements importants.
- C'est le moyen de responsabiliser votre collaborateur en l'aidant à développer son autonomie.
- Le coaching permet à votre collaborateur d'améliorer ses performances, de progresser à partir de son travail quotidien.
- C'est aussi pour vous une occasion d'apprendre à manager mieux et autrement, avec une relation personnalisée.

1. Le coaching : de quoi s'agit-il ?



Le rôle de coach du manager

Ce rôle de coach est une pratique de management centrée sur la personne et le développement de sa performance.

C'est un accompagnement personnalisé qui vise à favoriser l'autonomie, la responsabilité ; il permet au collaborateur de développer ses compétences et de mobiliser toutes ses ressources.

Le coaching transforme des activités de travail en situations d'apprentissage.

Le coaching des collaborateurs fait intégralement partie de la fonction de manager. Celui-ci doit remplir par ailleurs d'autres rôles : définir les priorités, formuler les objectifs, fournir des moyens, animer son équipe, donner des instructions, évaluer les résultats, sanctionner...

Quelles différences avec le management habituel ?

Un manager classique, expérimenté	De plus, un manager dans son rôle de coach
Il est focalisé sur les résultats	Il est aussi très attentif à la personne et aux moyens à mettre en oeuvre pour réussir
Il incarne l'autorité, il sait ce qu'il faut faire	Il accepte de se remettre en question
Il conseille, « <i>il donne un poisson</i> »	Il sait faire progresser, « <i>il apprend à pêcher</i> »
Il est pris par ses responsabilités	Il est disponible quand il faut, il accompagne pas à pas
Il prend en compte les raisonnements de la personne	Il prend aussi en compte ses émotions et ses valeurs



Qui est le coach de qui ?

Le manager a vocation de coacher ses propres collaborateurs.

En particulier :

- Les nouveaux collaborateurs qui arrivent dans l'équipe (ils ont à la fois besoin d'une formation de base à leur fonction et de coaching de soutien).
- Les collaborateurs qui ont un potentiel important de progression et de contribution à la performance collective.
- Ceux qui présentent un écart de performance.
- Chaque membre de l'équipe qui doit continuellement progresser dans ses compétences professionnelles.

La relation de coaching peut prendre d'autres formes. Vous pouvez, dans certains cas, faire du coaching avec un collègue, avec un responsable hiérarchique.

Distinguer « *rôle de coach du manager* », qui est un rôle parmi d'autres, et « *praticien coach* », qui est un métier et nécessite une formation.

Quelles peuvent être des situations de coaching ?

Situations de coaching :

Un changement dans la façon de travailler ; la modification de l'équipement, des outils, du système de production...

Un nouveau projet.

Une délégation, une nouvelle responsabilité.

Un changement de fonction.

Une réussite à renforcer, à généraliser.

Un objectif de performance ambitieux qu'il faut atteindre.

Une transformation du métier.

Un comportement inadéquat.

Une non-performance à redresser.

Des écarts, des dysfonctionnements.

Une situation de communication avec un groupe, avec des partenaires ou des clients.

...