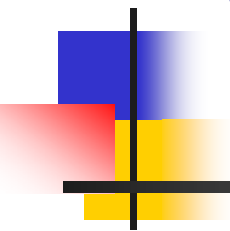


Le coaching : **ses particularités**
dans le cadre d'un programme de
développement de la relève
d'encadrement supérieur



Danielle Desbiens Ph. D.



Objectifs de la présentation

- Mes réflexions, mes constats et mes apprentissages:
 - Mon rôle
 - Un modèle
 - Mes conclusions



Une opportunité

- Un approfondissement de l'expérience de coaching « de relève »
- Une expérience personnelle stimulante avec une équipe compétente
- Un programme d'apprentissage dans l'action



Le contexte (DO)

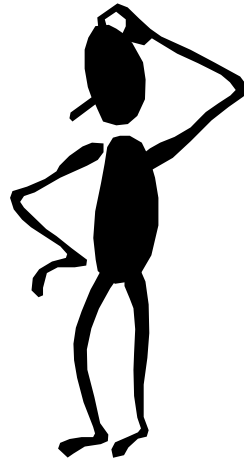
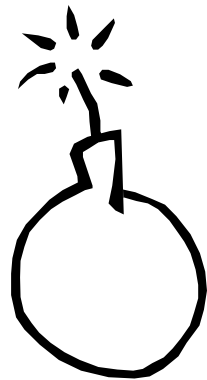
- Apprentissage dans l'action pour toutes les parties prenantes
- Mes influences théoriques:
 - Spencer: Competency at work
 - Schon : Le praticien réflexif
 - La Gestalt
 - Jung



Rôles joués

- Rôle conseil
- Sélection
- « Coach des coachs »
- Formation

Le coaching des coaches



Leur style personnel





Coaching

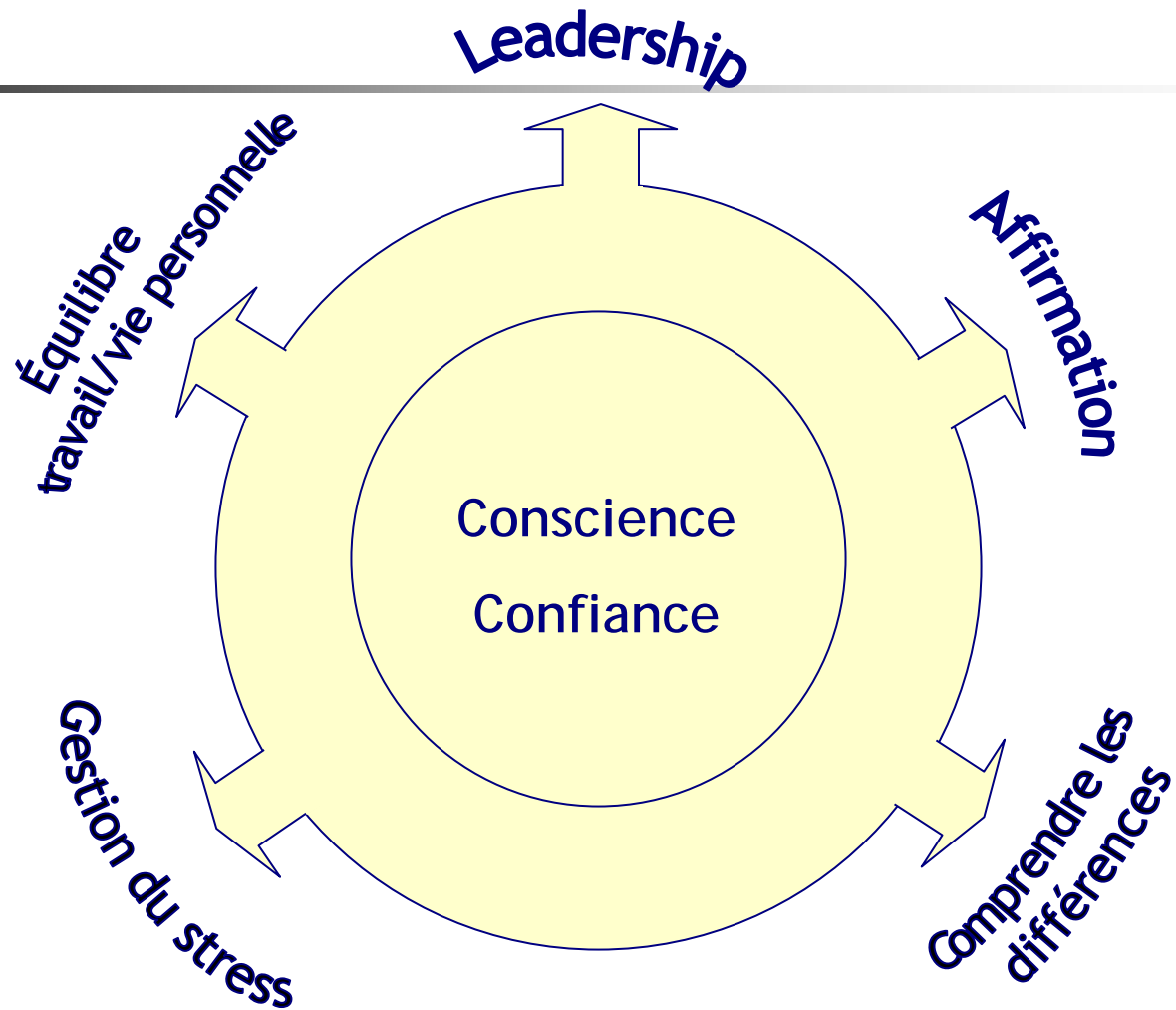
- *Une relation/ un processus*
- *Un ensemble de rôles*
- *Ayant des objectifs ou des résultats à atteindre*



Nature de la relation de coaching

- Accompagnement, partenariat en vue d'atteindre des résultats;
- Pour une période de temps déterminée, avec un client qui cherche à clarifier sa situation et/ou développer des habiletés;
- Le « résultat » dépend de la dynamique entre le client et le coach;
- Dans le milieu « naturel » du client.

Modèle interne et externe de développement (Berglas)





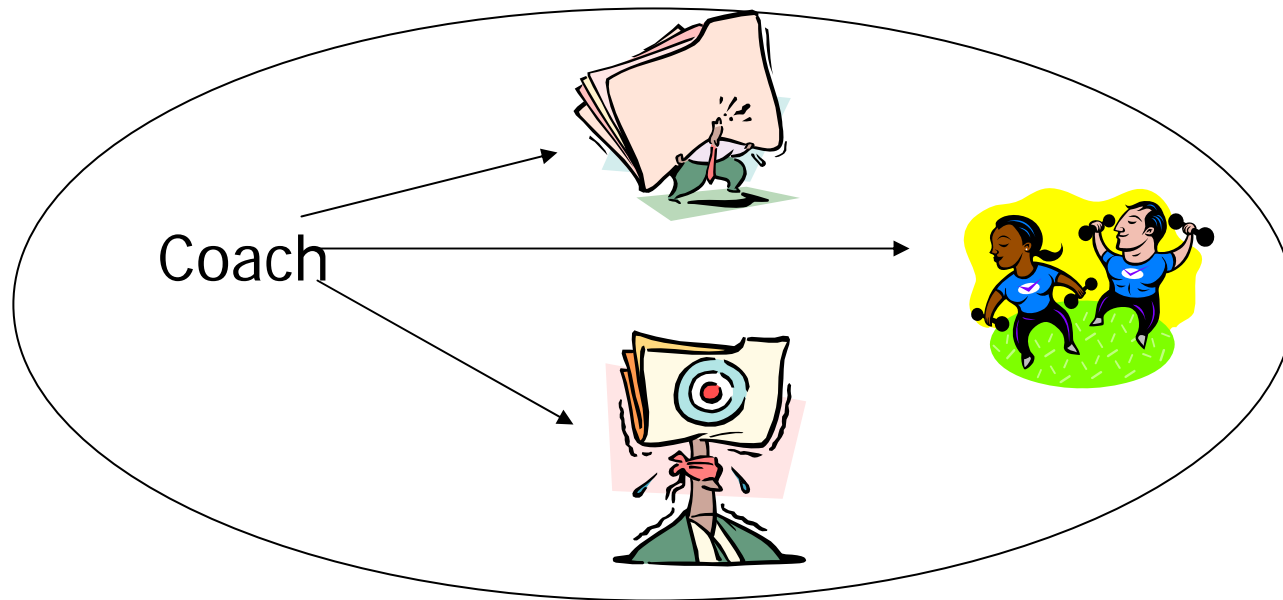
Le coaching de relève

Ses spécificités

« Faciliter l'apprentissage d'habiletés nécessaires pour un rendement futur » (Hudson);

Un système dans un système

L'organisation





Partie prenante de plusieurs systèmes

- Partie prenante du système relationnel et du système organisationnel;
- Rôles sont colorés par la culture ou sous-culture environnante;
- La relation n'est pas « symétrique »;
- Le résultat est « fixé » par l'organisation;
- Temps souvent prédéterminé.

Un bon coach de relève

(En plus des caractéristiques habituelles)

- Travaille avec « toute » la personne et l'organisation (Plusieurs rôles);
- Tient compte des valeurs de l'individu et de celles de l'organisation (Vision systémique)
- Gère un processus (Catalyseur);
- Cherche l'équilibre (Réaliste);
- Fait la promotion du futur (Visionnaire);
- Est disponible à ce qui surgit (Créativité, souplesse).



QQ habiletés du coach en contexte de formation de relève

1. Décode et interprète les informations dans le contexte spécifique;
2. Pédagogue et motivateur;
3. Communicateur;
4. « À l'affut »...
5. Conscient de ce qu'il est et de ce qu'il apporte dans la relation.
6. Autres...



Attitudes déterminantes

- Ouverture
- Support
- Vulnérabilité
- Respect
- Authenticité
- Coopération
- Mutualité
- Collaboration dans la résolution de problème
- Accueil et chaleur
- Fiabilité
- Responsabilité
- Expertise



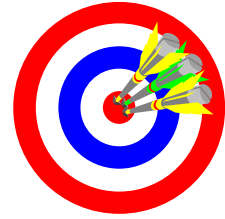
Coaching de relève

Risques, dangers et écueils



Le programme

- Fonction préventive et/ou pro-active
- Développement des individus ou réduction d'écart



Quels objectifs?

Comment positionner les objectifs individuels?

- Sont-ils d'abord d'ordre organisationnels?
- L'usage du « multi-sources »?
- Importance de la motivation individuelle;
- Forme d'auto-formation
« Empowerment »;
- Acceptation des parties prenantes.



Risques et dangers (Berglas)

- Le leurre des réponses faciles
- Les traquenards du behaviorisme (qui a un marteau...)
- Le piège de l'influence
- L'ancienne culture en référence
- Ne pas faire la différence entre
 - Le gestionnaire à problème
 - Le gestionnaire avec un problème



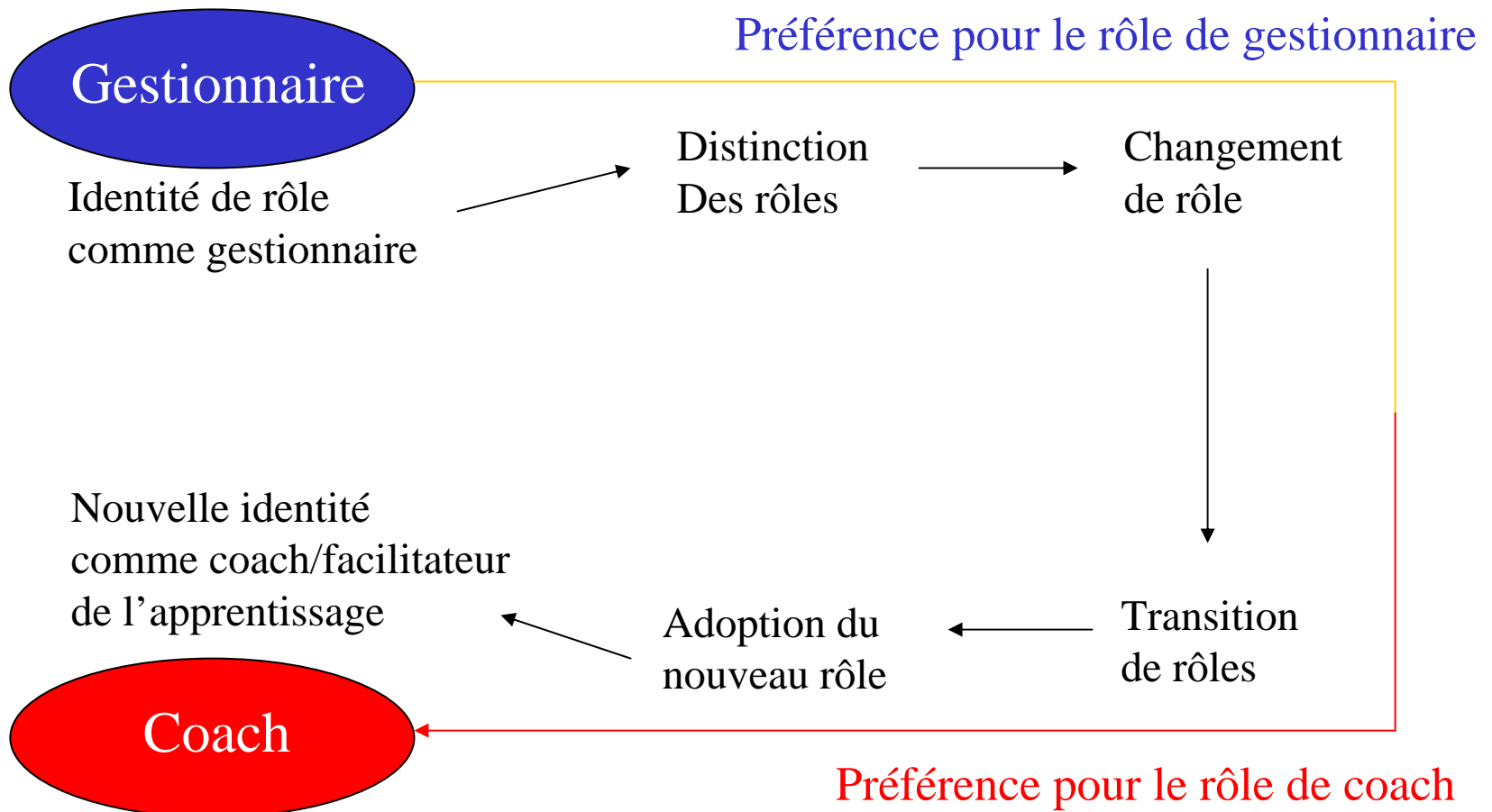
Risques et dangers: évaluation

De la part du coach:

- Évaluer le succès du projet vs le développement de la personne;
- Demander la perfection vs l'amélioration;
- Ne pas tenir compte des différences de styles;
- Ne pas tenir compte du développement de la « conscience »: avoir appris à gérer en fonction de ses forces et faiblesses;
- Ne pas fermer la boucle relationnelle;

Transition des modèles mentaux

Ellinger, A.D., & Bostrom (2002)



Double processus: phase 1

<u>Phase 1</u>	<u>Mandat</u>	<u>Relation</u>	<u>Risques –écueils- suggestions</u>
<p>Établissement d'une entente Planification</p> <p>Identification des parties prenantes</p> <p>Description des enjeux</p> <p>Inventaire des activités d'apprentissage (style)</p>	<p>« <i>Comprendre avant de convaincre</i> »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance et compréhension du projet du client - Identifier les comportements à développer - « Readiness » (Engagement) pour affronter le développement et l'amélioration des compétences. 	<p>« <i>Confiance attire la confiance</i> »</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prise de contact - Crédibilité mutuelle -Créer les bases de la confiance et de l'engagement - Rapport de rôle 	<p>Confusion des rôles Conflits intra-rôles Asymétrie trop forte Vouloir aller trop vite</p> <p>Suggestions: - Éviter l'improvisation,; - Se positionner dans un « double » processus</p>
<p>Entente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avec les personnes concernées - Définir des conditions de succès; - Critères d'évaluation -Convenir des objectifs, du plan et des rôles de chacun 	<p>Processus de résolution de problème</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse et appropriation des résultats - Identifier des options et critères - Prendre conscience des barrières et des contraintes - Identifier les leviers d'action (forces et style d'apprentissage) 	<p>« Gardien de la relation »</p> <ul style="list-style-type: none"> - Écoute - Empathie - Compréhension des rôles - Créativité - Clarté - Vision stratégique 	<p>Accepter un mandat irréaliste (objectifs ou projet) Fonctionner selon la procédure (gestionnaire) -Se tromper de cible - Ne pas tenir compte de la motivation individuelle</p> <p>Suggestions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aider à choisir - Sortir de la zone de confort - Valider auprès des parties prenantes.

Double processus: phases 2 et 3

<u>Phase 2 :</u> <u>Accompagnement</u>	<u>Mandat- projet</u>	<u>Relation</u>	<u>Risques –écueils- suggestions</u>
<p>Favoriser le développement et le transfert des compétences S'assurer de la pertinence et de l'efficacité de l'entente et l'ajuster au besoin Spécialiste du processus</p>	<p>Prendre du recul et s'engager dans l'action Rôles : facilitateur , guide, expert mentor Propose des outils : Lectures etc... Évalue l'avancement Écoute Feedback Questionnement Confrontation</p>	<p>« <i>Vivre la différence</i> »</p> <p>Support Conseil Stimuler la confiance en soi Empathie</p>	<p>Rigidité Se positionner en expert Perdre de vue l'objectif Évaluer en fonction « de son temps »</p> <p>Suggestions: Acceptation et gestion des différences Prendre conscience de son style Rigidité</p>
<p><u>Phase 3</u> <u>Évaluation</u></p> <p>Vérifier l'autonomie et le transfert</p> <p>Fermer la boucle relationnelle</p>	<p>Revenir au mandat Auto-évaluation Tenir compte d'autres évaluateurs</p> <p>Demande honnêteté, awareness et connaissance du milieu</p>	<p>« Célébrer. »</p> <p>Autonomie Conscient de son style, forces et difficultés; sait apprendre; Donner du feedback mutuel</p>	<p>Appliquer un modèle non adapté à l'expérience et à l'environnement</p> <p>Suggestions: Impliquer les différentes parties prenantes Tenir compte de toute la personne Ne pas se limiter au projet</p>



Relève « accélérée » quelques postulats :

- Certaines personnes peuvent passer plusieurs années dans un poste sans apprendre, en ne cumulant que les observations.
- L'expérience ne s'acquière pas qu'avec le temps.
- Le temps de travail est une occasion de développement de compétences à la condition que la personne ***sache apprendre de son expérience.***



La philosophie suggérée

- Systémique: la démarche de coaching est adaptée à l'environnement particulier du programme dans lequel elle s'insère;
- Holistique: tient compte de l'ensemble de la personne coachée (physique, psychologique, etc..)



Pour favoriser l'apprentissage (attitude du coach)

- Les apprenants adultes ont des expériences diverses, des ressources.(Schon)
- Empowerment et motivation: se produit à l'intérieur de la personne qui apprend)
- Ouverture acceptation des différences (On ne peut apprendre à leur place)
- Tolérance: Nécessite un certain goût du risque qui demande l'abandon du confort des anciennes façons de penser, de croire, d'évaluer.
- Patience: Un processus évolutif

Conclusion



- « *Savoir apprendre à apprendre* », habileté essentielle du gestionnaire du XXI^e siècle.
- **Coaching de relève**: « Accompagnement pour favoriser l'apprentissage dans l'action »