|  |
| --- |
| **FORMATION CONTINUE DES CONSEILLERS ET DES MANAGERS DE CAREER CENTER****GUIDE DU FORMATEUR** |
| **Nom de l’atelier : 27 – COACHING D’EQUIPE** |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **RESSOURCES DE L’ATELIER** | **OBJECTIFS D’APPRENTISSAGE** |
| * Présentation Powerpoint
* Handout Coaching
 | * Comprendre le contexte de coaching professionnel
* Différencier les types de coaching
* Manager / coach
* Appliquer les méthodes de coaching
 |
| ***Durée approximative du module : 1 heure 30*** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **Plan d’apprentissage de l’atelier** |

| **Type d'activité** | **Durée (minutes)** | **Description de l'activité et notes** | **Ressources** |
| --- | --- | --- | --- |
| Explication et discussion | 45 | Le coaching est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d’obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle.Il permet le développement du potentiel et du savoir-faire du coaché dans le cadre d’objectifs définis.Mais nous retenons également cette définition :« Accompagnement limité dans le temps, où l’on se tient aux côtés d’une personne (ou d’un groupe) souhaitant cheminer d’un point A à un point B, où on lui fournit des balises et un regard extérieur bienveillant mais pas complaisant » (Pierre Blanc-Sahnoun)Le coaching d’équipe vise le développement de la maturité d’une équipe, de son efficacité et de son « intelligence collective ». Pour accompagner les différentes situations rencontrées, vous devez, en tant que manager/coach, prendre en compte et intervenir sur les interactions entre les individus, l’équipe dans laquelle ils collaborent et leur environnement.1.2. Les différents types de coachingOn peut différencier 4 formes de coaching :1) Le coaching d’intégrationDans quelle situation ?-Un nouveau collaborateur intègre votre équipe et doit rapidement prendre sa place et gagner son autonomie,-Un collaborateur accède à de nouvelles responsabilités. Objectifs-Faciliter la prise de poste à un nouveau collaborateur et son intégration dans la structure,-Développer l'autonomie et la performance par une prise en main rapide et efficace de la nouvelle fonction,-Assumer une nouvelle identité de rôle,-Aider le coaché à connaître rapidement du succès dans son travail et d'éviter qu'il ne commette des gestes maladroits, le rendre crédible face à ces nouveaux collaborateurs. Les moyens à utiliserDe manière générale, il s'agit d'une démarche qui compte trois étapes :1) L’analyse de la situation : Lors des deux ou trois premières semaines, le coach accompagne le coaché dans une collecte d'information lui permettant de connaître son milieu ainsi que les gens avec lesquels il sera appelé à travailler.2) La planification : Lorsque le coaché a une bonne idée de sa situation dans son nouveau poste, une approche structurée est adoptée afin de lever les obstacles ou d'agir sur les leviers potentiels déterminés à l'étape 1.3) Le plan d'action : Cette planification est ensuite mise en œuvre sous la forme de plan d'action. Le coach accompagne le coaché, en le mettant au défi et en le conseillant tout en tentant de transférer graduellement au patron la responsabilité d'accompagner son employé. Il s'agit généralement d'une démarche d'une durée maximale de trois à quatre mois.Votre rôleVous agissez simplement à titre de soutien durant les premiers mois afin de pallier le manque de disponibilité ou d'aisance des nouveaux collaborateurs face à l'intégration d'un nouvel employé. Le but est de rendre le coaché le plus rapidement autonome. Par ailleurs, une fois le coaching d'intégration terminé, il est toujours possible d'effectuer un suivi.2) Le coaching de performanceDans 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.(Le coaché ne réalise plus ses objectifs, il est démotivé…) ObjectifsFaire en sorte que le coaché reprenne la pleine possession de ses ressources et de ses compétences en retrouvant sa motivation.Les moyens à utiliser-Aider le coaché à prendre en compte ce qu’il est, les difficultés rencontrées,-Avoir une écoute active des problèmes du coaché,-Mettre à jour ses vécus pour remédier aux difficultés rencontrées. Votre rôle-Remotiver votre collaborateur,-Le remettre en confiance, le rassurer.3) le coaching de croissanceDans quelle situation ?Un salarié sans problème particulier se remet en question dans son milieu professionnel. Il s’interroge sur ses choix, se demande si il a pris la bonne direction, se questionne, met en doute les options qu’il a pris… Ce moment d’audit survient souvent vers la quarantaine.Objectifs-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. Les moyens à utiliser-Prendre de la distance sur la situation actuelle,-Réfléchir aux perspectives d’avenir. Votre rôle-L’aider à la prise de conscience et à prendre de la distance,-Rendre cohérent ses objectifs et ceux de l’entreprise,-Accompagner le coaché.4) Le coaching de maintenanceDans quelle situation ?On l’appelle la phase « plateau » : après avoir vu ses résultats augmenter, le salarié doit faire face à moment où les résultats stagnent.Le collaborateur souhaite maintenir ses performances actuelles et faire en sorte que cela continue.Objectifs-Maintenir le niveau de compétences du collaborateur et développer sa créativité,-Lui faire acquérir sans cesse de nouvelles capacités, Les moyens à utiliser-Avoir des comportements adaptés à la situation,-Apprendre à prendre de la distance, à prendre le temps de l'analyse et de la réflexion. Votre rôle-Aider à enrichir cette phase plateau et la créativité du collaborateur,-L’encourager,-Réaliser un suivi, rester à l’écoute de votre collaborateur.1.3. Les étapes de base d’un coaching1) L’entretien préliminaire & la déconfusion :C’est le premier rendez-vous consacré à un temps d’écoute réciproque en vue de clarifier les besoins du coaching et notamment d’aborder certains points des objectifs.2) La définition des objectifs :Lors du second rendez-vous, le manger/coach et son collaborateur définissent précisément les objectifs et les mettent clairement en forme.3) Mise en place du plan d’action :C’est le déroulement des séances; ce sont les rendez-vous pris à intervalles régulières (journalier, hebdomadaire, mensuel) pour lesquels à chaque fois l’ordre du jour ou le thème est précisé.4) L’élaboration du bilan :C’est l’ultime rendez-vous qui amène à l’établissement d’un compte rendu permettant de dire ce qui à été réussi, qui est en cours de réalisation ou encore ce qui reste à améliorer. 2/ Etre un manager et un coach2.1. Les savoir-être du manager/coachVous devez faire preuve de charisme et de pragmatisme afin de vous rendre crédible en tant que manager et coach.Vous devez être pédagogue auprès de vos collaborateur, tenir un rôle de conseiller et surtout être de bon communiquant afin que vos idées passent clairement.Vous devez être méthodique dans votre plan d’action en matière de coaching et savoir vous adapter en cas de difficultés.Vous devez faire preuve d’empathie auprès de vos collaborateurs pour comprendre l’origine de leur difficulté professionnelle. Vous devez garder à l’esprit que vous pouvez être mobilisé à tout moment par vos collaborateurs, même en cas de déplacement.Enfin, votre écoute est primordiale, en tant que manager et en tant que coach car c’est la base d’un échange réussi. 2.2. Les savoir-faire du manager/coachDélimiter clairement le cadreLes actes de management et les séances de coaching ne doivent pas être confondus. Pour ce faire, vous devez définir un cadre ; qui peut être virtuel, matériel ou encore géographiquement différent de celui du management.Conjuguer non-jugement, confiance et authenticitéVous devez avoir une attitude de non-jugement. Le discours de votre collaborateur doit être écouté sans jugement de valeur. Le coaché aura confiance que s’il sent que son discours est reconnue.Développer la « congruence »La congruence est d’être en accord avec votre rôle de coach. C’est en fait la concordance entre ce que vous dites, faites et ce que vous ressentez réellement. Elle prouve votre sincérité et votre authenticité.Toujours croire en l’autreEn tant que manager coach, vous devez être un supporteur inconditionnel de votre collaborateur. La règle est de présupposer que ce dernier connait ce qu’il à a faire et qu’il est donc inutile de le tester. Cette règle repose sur un climat de confiance et une attitude enthousiaste de votre part.Méta communiquerIl est essentiel pour vous de métacommuniquer ; C'est-à-dire communiquer sur sa communication pour éviter les amalgames et les quiproquos.Conjuguer le pouvoir du manager et la neutralité du coach.Il ne doit pas exister une relation de pouvoir entre vous et votre collaborateur. Votre pouvoir est attribué par votre position hiérarchique. En revanche, en tant que coach, vous devez accompagner, épauler le collaborateur dans sa démarche et non être en position de force ou encore crée un lien de subordination même si le collaborateur est tout de même amener à respecter certaine règle.Ne pas se « projeter » dans la situation du coachéVous devez contrôler votre perméabilité émotionnelle en travaillant votre capacité à conserver du recul face à la situation de votre collaborateur.Utiliser des métaphores porteuses de sensLes métaphores personnelles permettent de mobiliser votre propre énergie et de donner un sens à votre mission et ainsi donner un sens au collaborateur. 2.3. Les risques du coachingSi le coaching est pratiqué selon les règles de l’art et en respectant une certaine déontologie,le risque est proche de zéro. Toutefois, certains peuvent être évoqués i i.Les risques pour le coachéRisque de dépendance :En effet, réaliser un coaching peut entraîner un risque de dépendance du coaché par rapportau coach. Le coaché devient incapable de fonctionner seul. Il a sans cesse besoin dequelqu’un pour l’accompagner dans tout ce qu’il fait, il ne fait plus rien tout seul.Risque de déresponsabilisation :Déresponsabilisation : perte du sens des responsabilités pour une personne ou un groupe.Le coaché ne prend plus aucune décision seul, il n’ose plus, ne sait plus faire. Il n’a plus le sens des responsabilités.Risque de passivité :Passivité : État, attitude de quelqu'un qui subit les événements sans réagir.La personne refuse de s’assumer en tant qu’auteur de son propre changement. Pour lui, il n’est plus responsable de rien, tout ce qu’il fait, il le doit à son coach. Les risques pour le manager/coachRisque de froisser le collaborateur :En effet, vous pouvez vexé ou perturbé le collaborateur par des discours déplacés ou hors contexte.Donner une mauvaise direction au coaching :Vous pouvez faire prendre des risques inconsidérés au collaborateur en l’orientant mal suite à des erreurs de diagnostics.Rompre le dialogue avec le collaborateur :Vous pouvez créer un blocage au niveau de l’échange, une perte de confiance ou encore une perte de votre crédibilité en tant que coach/manager.Conflit/ Rupture de la relation :Enfin, une erreur de diagnostic peut déclencher un règlement de compte ou encore d’une rupture de la confidentialité par l’un ou l’autre des partenaires.3/ Les méthodes de coaching3.1. Les situations dans lesquelles on peut utiliser les méthodes de coachingVous pouvez utiliser les méthodes de coaching dans les situations suivantes par exemple :-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.3.2. Les différentes méthodes de coachingPour coacher vos collaborateurs, vous avez la possibilité d’utiliser plusieurs méthodes de coaching :* Le Questionnement et la reformulation
* La Reconnaissance (Positive)
* La Reconnaissance (Négative)
* Le Recadrage
* La Confrontation
* L’Explicitation
* L’Interprétation
* La Permission et la protection
* La Réorientation positive des erreurs

 Afin d’illustrer ces différentes méthodes, voici ci-dessous quelques mises en scènes :Le recadrage :Votre collaborateur : « J’ai remis en forme le tableau excel concernant la gestion des véhicules… »Vous : « C’est bien mais je vous avais demandé de travailler que sur le contenu ! »La confrontation :Votre collaborateur : « J’ai décidé de prendre des vacances au mois de juin, je ne serai pas présente à la formation fournisseur. »Vous : « Vous ne pouvez pas, le mois de juin est un mois important pour les affaires et cette formation est nécessaire au développement de vos compétences. »L’explication :Votre collaborateur : « Mr ARKAMOUNI ne règle plus ses factures, je ne souhaite plus gérer se client ! »Vous : « Ah non c’est impossible, Mr ARKAMOUNI est un très gros client, renégocier plutôt les délais de règlement ! » L’interprétation :Votre collaborateur : « J’ai vraiment du mal à atteindre les objectifs ce mois ci. »Vous : « Vous n’avez pas du comprendre mes attentes, venez avec moi nous allons en rediscuter.. »La permission et la protection :Vous : « Vous avez carte blanche sur ce dossier mais vous engager votre responsabilité en cas de difficulté. »Votre collaborateur : « C’est noté ! » (J’ai ma liberté d’action mais je suis prévenue)La réorientation positive des erreursVotre collaborateur: « Nous avons perdu un gros client et je crois que c’est à cause de moi. »Vous : « D’accord, si vous avez commis une erreur c’est que vous avez quand même fait quelque chose ! Venez avec moi, nous verrons ensemble ce qui n’a pas fonctionné. »Le silence :Votre collaborateur : « J’aimerai vous parler.. ! » (Elle ne dit rien je continue à parler)Vous : (je ne parle pas, j’écoute mon collaborateur) | DIAPO. 3 – 6DIAPO. 7 – 10DIAPO. 11DIAPO. 12DIAPO.13DIAPO. 14DIAPO. 15DIAPO.16DIAPO.17 – 18 |
| ***Exercice d’application*** | 45 | Nous allons poser deux grands types de questions :1. des questions pour “Recueillir des Informations Manquantes”,2. des questions pour “Changer le Point de Vue”.Le Recueil des Informations Manquantes (RIM)**1 Les Omissions Simples**Les omissions simples concernent : le sujet de la phrase, le complément d’objet, les compléments circonstanciels de temps, de lieu...L’élément recherché dans la question est totalement absent dans la phrase (pas le moindre nom, ou pronom, rien, le néant).“Il faut poster le courrier” (Omission du sujet, du complément circonstanciel de temps)- Qui va poster le courrier?- Quand faut-il poster le courrier?**2 Les Manques d’Index de Référence (MIR)**L’index de référence est une information qui complète, situe un objet, une personne, un lieu, un moment...“J’ai rencontré quelqu’un”, la personne n’est pas référencée il y’a un MIR.Les manques d’index de référence concernent : le sujet de la phrase, le complément d’objet, les compléments circonstanciels de temps, de lieu...L’élément recherché dans la question est présent de manière imprécise dans la phrase.“Nous allons venir te voir prochainement”. (MIR sur le sujet et sur le temps).Qui va venir me voir?Quand allez-vous venir me voir?(Notons que si on demande : “Où allez-vous venir me voir?” on questionne une omissionSimple).“Ça ne va pas en ce moment”. (MIR sur le sujet et sur le temps).Qu’est-ce qui ne va pas?Depuis quand ça ne va pas?Si on demande : “ça ne va pas pour qui ? » On questionne une omission simple).“On en a marre”. (MIR sur le sujet et le complément d’objet indirect).Qui en a marre? On en a marre de quoi?**3 Les Comparatifs Non Référencés (CNR)**Tout d’abord, quelques exemples de comparatifs référencés.“Boris travaille davantage que Brade”.“Ça va moins bien depuis que je suis sur ce projet par rapport à quand je travaillais”.Dans ces différents cas, il est inutile de questionner la comparaison.Dans un comparatif non référencé, il y a également une comparaison mais il en manque un bout.“Je ne suis pas à la hauteur”.- Tu n’es pas à la hauteur par rapport à quoi?“Ça va mieux”.- Ça va mieux que quand?“Elle est plus souriante”.- Elle est plus souriante que qui?“Je suis le plus minable”.- Tu es le plus minable par rapport à quel ensemble?Notons qu’il n’est pas toujours évident de savoir quoi questionner entre : par rapport à qui? à quoi? **Les nominalisations sont grammaticalement des noms.**Des noms qui décrivent un état, ou un processus. La liberté, le fondamentalisme, le découragement, le contrôle, l’harmonie, l’authenticité, le ridicule, la paix, l’agressivité, la violence, la sécurité, le changement, l’ordre, le respect des autres, l’organisation, la reconnaissance, la pitié, la compassion, l’écologie, l’ environnement, la démocratie, le moral des français, la prudence, la réalisation de soi, la ponctualité, le pouvoir, la tranquillité, l’éducation, l’indépendance... ...sont des nominalisations.Comme les VNS, les nominalisations nous mettent sur la piste des critères d’une personne, de ses valeurs, qui vont nous aider à vérifier “l’écologie” d’un objectif, d’un état présent.En revanche elles nous éloignent encore plus de l’expérience sensorielle.Pour les questionner nous allons procéder en deux étapes :1. Transformer la nominalisation en verbe non spécifique2. Questionner le verbe non spécifiqueExemples“Je suis envahis par le découragement”. (découragement- > se décourager)- De quelle manière te décourages-tu?- Ou bien en deux temps avec une reformulation décalée :- Tu te sens découragé...- Comment fais-tu pour te sentir décourager- Comment fais-tu pour te décourager (plus “raide” pour le rapport)“Je voudrais de l’harmonie dans mes relations professionnelles”. (Harmonie ---> harmoniser)- Comment peux-tu harmoniser tes relations ?Ou en plusieurs tempsReformulation décalée :- Tu veux de l’harmonie entre toi et les autres...- Comment ça pourrait s’harmoniser entre toi et les autres?- Et toi que peux-tu faire pour harmoniser tes relations?“Le doute m’envahit”.- Comment ça se passe lorsque tu doutes?Je voudrais davantage de reconnaissanceReformulation décalée :- Tu veux te sentir reconnu...- De quelle manière veux-tu te sentir reconnu?- Comment fais-tu d’habitude pour te sentir reconnu?LES QUESTIONS QUI CHANGENT LE POINT DE VUE (CPV)Il ne s’agit plus seulement de clarifier des imprécisions, mais de guider la personne dans d’autres aspects de son expérience.Le RAPPORT est encore plus important, attention notamment la voix. On ne cherche pas à “remettre en cause” le modèle de l’autre, mais à en éclairer certaines parties sous un autre angle.La REFORMULATION est à utiliser de manière systématique avant le questionnement. Elle permet d’accompagner la personne dans l’expérience en étant plus respectueux de son modèle.**1-Les Opérateurs Modaux**Un opérateur modal est un verbe (ou un groupe verbal), qui agit sur le “mode” du verbe qui le suit.Sans opérateur modal le verbe se conjugue à l’indicatif.Avec un opérateur modal il passe au subjonctif ou à l’infinitif.Exemple 1 : “Je pars” : le verbe partir est au mode indicatif (Première personne du présent de l’indicatif) : il n’y a pas d’opérateur modal.Exemple 2 : “Il faut que je parte” : le verbe partir est au mode subjonctif (Première personne du présent du subjonctif) : il est précédé d’un opérateur modal : “Il faut que”.Exemple 3 : “Je dois partir” : partir est au mode infinitif. “Je dois” est un opérateur modal.Quelques verbes permettant de fabriquer des opérateurs modaux :Pouvoir, vouloir, essayer, tenter, falloir, être obligé de, savoir, envisager, espérer,Et quelques formules peuvent aussi être considérées comme des opérateurs modaux :J’ai eu l’occasion de…La chance s’est présentée à moi de… Je me suis mis en devoir de…Dans certaines occasions on peut même accumuler des opérateurs modaux :Il faut vraiment que j’essaye de voir comment je pourrais tenter d’envisager une solution qui puisse m’aider à parvenir à un changement.Comment questionner un opérateur modal :Les opérateurs modaux ont tendance à occulter soit les conséquences d’une action, soit ce qui pourrait empêcher qu’elle se déroule d’une manière satisfaisante.Opérateurs occultant les empêchements :J’essaierai de passer demain matin pour te donner un coup de main.Vous sentez bien que l’engagement n’est pas ferme et vous commencez à imaginer comment vous allez vous passer d’une paire de bras pour votre déménagement.Lorsque le pilote de l’avion annonce dans les haut-parleurs :Mesdames et messieurs nous allons bientôt tenter d’atterrir…Vous êtes déjà un peu plus inquiet !!!Dans ces deux cas ce qui est occulté ce sont les empêchements potentiels.Et c’est cela que nous allons questionner en demandant : “Qu’est-ce qui pourrait t’empêcher de passer demain matin?”Opérateurs occultant les conséquences :Il faut que je rentre chez moi !On peut explorer les empêchements : “Qu’est-ce qui t’empêche de rester?” Mais aussi les conséquences : “Que se passe-t-il si tu restes?”**2Les généralisations**Certaines généralisations sont explicites car elles contiennent des termes comme tout, tous, toujours, tous les jours, partout, chaque, jamais, personne, nulle part… D’autres sont implicites : les hommes, les jeunes, les femmes, les français, les patrons, les syndicalistes, le travail, le soir, depuis 5 ans…Lorsque la généralisation est explicite on procède de la manière suivante : “J’ai mal partout”(D’abord une reformulation : tu as mal partout?Vraiment partout?Si la réponse est “Oui vraiment partout”“OK tu as mal vraiment partout, et où plus particulièrement” J’ai tout essayé.Vous avez tout essayé ! Vraiment tout? Vous avez vraiment tout essayé? Oui j’ai tout essayé!OK vous avez tout essayé ! Vous avez essayez quoi en particulier ?Le but du questionnement est de retrouver l’expérience spécifique qui est à l’origine de la généralisation.On peut la questionner directement :Je suis prêt à faire tous les métiersOK, vous êtes prêt à faire tous les métiers, et lesquels en particulier ? On peut aussi rechercher un contre-exemple de la généralisation : De toute façon je ne peux jamais compter sur personne.Vous ne pouvez jamais compter sur personne, vraiment jamais, vraiment personne? Il n’existe même pas une seule personne sur laquelle vous puissiez compter pour la moindre petite chose?Si la généralisation est implicite, il est utile de la rendre implicite avant de la questionner.Je suis allé voir les entreprises il n’y a plus de travail.Vous êtes allé voir toutes les entreprises? Vraiment Toutes ? Quelles entreprises **Les causes-effets**Il existe des causes-effets explicites construites autour de termes tel que : donc, car, parce que, puisque, à cause de, pour…Je ne trouve pas de boulot parce que je ne suis pas assez qualifié. Je suis timide à cause de mon éducation.Il faut augmenter la croissance pour créer des emploisOn peut également rencontrer des causes-effets “implicites” les propositions sont simplement juxtaposées :Trois millions d’étrangers, trois millions de chômeurs. J’ai beaucoup de travail, je rentre tard à la maison.La forme générale des causes effets est donc A entraîné BIl y a différentes manières de questionner les causes effets.Explorer les autres causes :Et qu’elles sont les autres choses que tu pourrais faire ou ne pas faire pour être en forme?Explorer les autres conséquences :Tu dis que tu es timide à cause de ton éducation, et ton éducation qu’est-ce qu’elle t’a apporté d’autre?**Les lectures des pensées**Je vois que le questionnement vous amuse beaucoup, et je vous sens prêt maintenant à l’expérimenter avec plaisir.Vous pourriez me demander :« Mais comment le savez-vous ? » ou « Comment l’avez-vous perçu ? »Et ce serait la bonne question.Une lecture de pensée est une remarque qui porte sur l’état interne, l’état émotionnel d’une personne : « Tu as l’air fatigué »Ou bien sur les processus internes la pensée de cette personne : « Je vois bien que tu n’es pas d’accord », « il ne voudra jamais ».Elle peut aussi porter sur les comportements futurs d’une personne :« Vous allez me dire : « Mais en fait une lecture de pensée c’est une interprétation ! » »Et je vous répondrais que oui.La question va porter sur le comportement externe qui est à l’ origine de l’interprétation :« Comment sais-tu qu’il ne sera pas d’accord ? »« À quoi vois-tu que je suis fatigué »« Qu’est-ce que tu as perçu, vu, entendu qui te fait dire cela ? » | DIAPO.19 DIAPO.20DIAPO. 21DIAPO. 22DIAPO. 23DIAPO. 24DIAPO. 25DIAPO. 26 – 29 |