

Manager-as-Coach, Étude de Cas 1

Faire du coaching n'est vraiment pas aisé. Cela implique une maîtrise de soi continue et un véritable travail sur soi. Pourtant cela est très bénéfique, non seulement pour le "coachee" mais également pour soi.

Suite à la 1ère session de formation, j'ai essayé de mettre en pratique ce qui m'y a été enseigné. Et je dois dire que le plus difficile pour moi est apparu être l'écoute attentive. En effet, ce point a été applicable tous les jours depuis cette session. Et j'ai pu constater les progrès que je faisais et l'effet bénéfique que cela avait sur mes interlocuteurs. Le fait de faire preuve de patience et de les écouter avec intérêt, a paradoxalement soulevé leur propre intérêt. J'ai pu ainsi constater qu'ils se sentaient plus concernés et étaient plus attentifs à mes propos. Les bénéfices ont non seulement été ressentis sur nos discussions immédiates mais aussi sur la relation de mon département avec les autres.

De façon plus générale, j'ai essayé de mettre en pratique le coaching non seulement avec mes équipes mais également avec mes collègues et paires. Je dois dire que je n'y suis pas toujours parvenue, principalement concernant la retenue quant-aux suggestions. Cependant, avec la pratique, je suis parvenue, ici aussi, à une amélioration considérable. Je pense être parvenue à faire du "coaching conscient" :

Concernant un des membres les plus juniors de mon équipe, je pense en effet avoir réussi, notamment durant les sessions de MAP, à lui faire comprendre à quel point il se mettait lui-même des barrières quant à ses capacités voire, qu'il était trop exigeant avec lui-même (Limiting beliefs). Je l'ai ainsi accompagné dans sa démarche à comprendre pourquoi il avait eu à faire certaines erreurs et comment y remédier. Dans les mois à venir, je verrai s'il arrive à mieux positiver et à rebondir sur ses erreurs et je l'accompagnerai en ce sens.

Suite à la session de formation, je me suis rendue compte que je pratiquais déjà du coaching. En effet, j'ai toujours été dans une démarche où je posais des questions aux membres de mon équipe pour les amener à trouver eux-mêmes la solution. Par contre, je ne le faisais pas correctement, ce dont j'ai pu prendre conscience après la formation. Par exemple, les questions que je posais étaient parfois, voire souvent, suggestives parce que j'avais déjà une réponse et que je voulais les amener à cette solution. Comme déjà expliqué plus haut, il m'arrivait aussi de les interrompre quand je me rendais compte qu'ils allaient vers une autre direction, étant persuadée que ma solution était la bonne. Aujourd'hui, j'essaie de me maîtriser suffisamment pour les laisser arriver au bout de leurs idées ce qui leur donne plus de satisfaction et m'ouvre d'autres solutions. Tout le monde est donc gagnant et cela ne m'empêche pas de partager ensuite mon point de vue initial. A vrai dire, cette démarche d'ouverture à la discussion pousse même mon équipe à me challenger et nous avons donc des discussions plus constructives. Il n'est cependant pas toujours possible d'avoir cette démarche, l'urgence des requêtes ne nous permettant pas toujours de procéder ainsi. Je pense donc qu'il est quelques fois nécessaire ou inévitable de donner des directives et de s'attendre à ce qu'elles soient exécutées, le point important étant la manière de le faire.

Enfin, j'ai pris également conscience du fait que j'étais parfois dans le blâme, non pas avec mon équipe mais cette fois-ci avec les collègues avec qui j'interagis. En effet, de par ma position, je travaille beaucoup sur l'implémentation de processus d'amélioration. Et jusqu'à peu, il m'arrivait parfois de rappeler à mes interlocuteurs leurs erreurs et leurs engagements non tenus, ce qui pouvaient les braquer. Maintenant, j'essaie de leur donner un feedback plus positif. Il s'agit en effet de continuer à leur dire ce qui n'a pas fonctionné mais d'une façon plus positive. De ce fait, notre relation professionnelle s'en voit enrichie puisqu'une meilleure collaboration s'en suit automatiquement. Je constate même chez certains de mes interlocuteurs qu'ils viennent maintenant vers moi pour anticiper les difficultés pressenties.

Pour finir, je voudrais également parler des bénéfices d'être coaché. Au fur et à mesure des sessions de coaching, je me suis prise au jeu des questions réponses et cela m'a permis non pas de trouver une solution

(parce qu'en général on pense déjà la connaître) ; mais d'identifier la vraie source de mon problème. En effet, j'ai eu à poser un problème à mon coach en pensant l'avoir déjà complètement cerné ou avoir déjà une solution. Et au fur et à mesure des questions du coach, j'ai été moi-même surprise par mes réponses. Je me suis en effet rendu compte que je n'avais même pas cerné mon vrai problème. J'ai donc par la suite fait table rase de toutes mes certitudes et ai eu une démarche plus proactive. A vrai dire, ce sont ces 1^{ères} sessions qui m'ont permis de me poser les bonnes questions et d'améliorer ainsi ma relation professionnelle avec mes pairs, rendue parfois compliquée par l'idée que les gens se faisaient de ma fonction.

En conclusion, je répéterai donc que le coaching n'est pas seulement bénéfique pour le coaché mais également pour son coach. C'est donc une démarche que je chercherai à développer, la plus difficile ayant, à mon sens déjà été faite, étant aujourd'hui consciente de mes lacunes.

Manager-as-Coach, Étude de Cas 2

En arrivant au bureau ce matin, j'étais loin de me douter que je serai amenée à mettre en pratique aussi rapidement les connaissances acquises durant ma formation MAC. En effet, une Superviseuse entra avec fracas dans mon bureau ; je remarquais, à ses yeux rouges, qu'elle avait pleuré.

« Valérie (nom fictif pour des raisons de confidentialité), je vais démissionner », me dit-elle tout de go. La question-réflexe aurait dû être : « Mais pourquoi ? » Me rappelant qu'il ne fallait **surtout pas la poser**, je l'invitais à s'asseoir et décidais de lui appliquer le Modèle **GROW** du Coaching. Même si d'emblée son intention me semblait clairement exprimée, je lui demandais :

- **Qu'est-ce que tu veux vraiment ?**
- Qu'on me respecte et qu'on valorise le travail de mon Team
- **Quelles sont les raisons qui te font penser que ce n'est pas le cas présentement ?**
- On a promu des collègues de même niveau que moi et à moi, on tient un discours inconsistant
- **Depuis combien d'année es-tu dans l'entreprise ?**
- 7 ans
- **Peux-tu, sur une échelle de 1 à 10, évaluer ton niveau de satisfaction sur ton parcours ici ?**
- Jusqu'à il y a pas longtemps, à 7
- **Si j'ai bien interprété ta réponse, le taux a baissé. Qu'est-ce qui a provoqué ce changement ?**
- J'ai l'impression que je ne suis pas dans l'agenda des décideurs : ils ne veulent pas me promouvoir au poste de Manager, alors que c'est le boulot que je fais, en réalité. Je consacre tout mon temps à la Compagnie, au détriment de ma famille, j'ai de bons résultats et je ne suis pas promue...C'est un manque de considération. Je veux partir !
- **Je comprends. J'ai quand même besoin d'en savoir un peu plus. Puis-je te poser deux ou trois questions sur ton parcours professionnel ?**
- J'ai intégré l'entreprise en 2007, en tant que stagiaire ; j'ai ensuite été confirmée et, ai gravi les échelons jusqu'au poste que j'occupe actuellement.
- **Peux-tu me parler d'expériences professionnelles qui t'ont marquée durant ton parcours ?**
- Je suis passionnée par mon travail. Ce qui me plaît le plus c'est l'idée d'être utile, d'apprendre de nouvelles choses et de les appliquer.
- **Que se passe-t-il en ce moment ?**
- J'ai le sentiment de n'être pas une priorité pour le Management. Des collègues qui ont les mêmes responsabilités que moi ont été promus. A mon avis ils n'ont pas plus de mérite ni de meilleurs résultats que moi. J'ai fini par me convaincre que la hiérarchie ne mise plus sur moi. D'où ma décision de démissionner.

- **Sur quels faits tangibles repose ton analyse ?**

Lors du MAP 2012, j'en ai parlé à mon Manager direct, qui m'a exhortée à plus de patience, sans plus. Au *Mid Year 2013*, sans même me laisser le soin d'aborder le sujet, il m'a redit la même chose, comme s'il était pressé d'évacuer le sujet. J'ai également constaté qu'il me confie de moins en moins de projets importants et lors des réunions de coordination, mes idées ne sont pas retenues dans les décisions stratégiques.

- **Mais encore ?**

Mon rôle se résume à exécuter. Tiens, mardi dernier, je n'ai même pas été invitée au Management meeting. J'ai envisagé un moment d'en parler au Manager de deuxième niveau, mais me suis ravisée

- **Comment es-tu affectée par cette situation**

Je me sens dévalorisée et en ai développé une auto-inhibition, le doute s'est installé dans ma tête ; ce qui m'empêche de donner le meilleur de moi-même et m'enferme dans un cercle vicieux : je suis démotivée

- **Qui d'autre est affectée par cette situation ?**

Mon équipe, naturellement. Sans le vouloir, je leur transmets ma démotivation et le travail s'en ressent

- **Quelle serait la situation idéale pour toi ?**

C'est de retrouver ma place de Leader et d'amener la Direction à reconnaître la valeur de mon travail et être promue

Existe-t-il une alternative à la promotion ?

Non : j'estime que je la mérite autant que ceux qui l'ont eue

A part le fait d'en avoir parlé à ton chef, quelle autre initiative as-tu prise en vue de poser le problème ?

Comme je l'ai indiqué en cours d'entretien, j'ai envisagé d'en parler au chef de Département, mais ne l'ai pas fait

- **Peux-tu me dire pour quelles raisons tu n'es pas allée au bout de ton idée de lui en parler ?**

Je ne sais pas vraiment...Je devrais peut-être le rencontrer

- **Ton histoire me rappelle étrangement ce que moi-même j'ai vécu il y a quelques années, ailleurs. Me permets-tu de t'en parler en quelques mots ?**

Bien sûr.

- **A un stade de ma carrière, j'ai estimé que la Direction ne me valorisait pas assez. N'ayant pas eu de réponse satisfaisante de mon supérieur direct, j'ai décidé de m'en ouvrir au chef de département. Il était très surpris de mon ressenti. Il m'a informée que, contrairement à ce que je croyais, je faisais partie d'un pool d'employés que la Direction suivait de façon rapprochée. Et la raison pour laquelle je n'étais pas régulièrement invitée aux réunions de coordination, c'était pour me permettre de me focaliser sur les projets de développement élaborés spécialement pour moi. Il a reproché à mon chef de ne m'avoir pas donné un bon feed-back et a promis d'être plus transparent dans les discussions concernant ma carrière. Je me suis rendue compte que tout cela était basé sur un énorme malentendu... Je trouve que l'idée d'en parler au Chef de Département est plutôt bonne.**

- **Que devrais-tu faire pour la concrétiser ?**

Prendre rendez-vous

- **Quand ?**

Peut-être la semaine prochaine

- **Il y a-t-il une raison pour ne pas le faire plus tôt ?**

En vérité non. Je vais de ce pas en parler à son assistante

- **Bonne idée ! J'ai encore 5 mn avant ma réunion. Sur quoi voudrais-tu conclure ?**

(Après quelques minutes de silence) : Comment penses-tu que je devrais aborder le sujet avec lui ?

- **Et si je te retournais la question (sourire)**

De la façon la plus naturelle qui soit, comme je l'ai fait avec toi, la colère en moins. Merci beaucoup
Valérie

- **Reviens quand tu veux.**