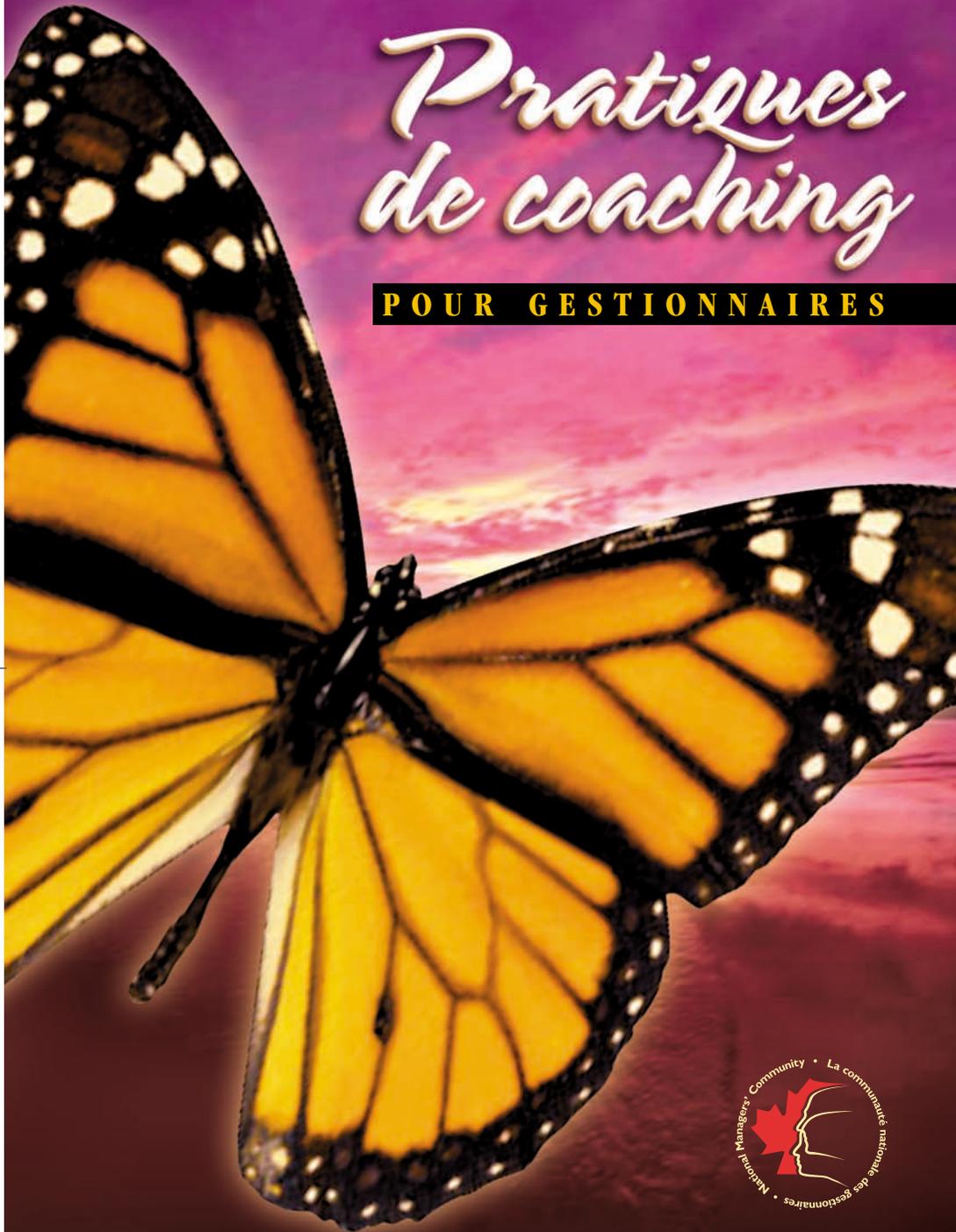


# Pratiques de coaching

**POUR GESTIONNAIRES**



La communauté nationale  
des gestionnaires

National Managers'  
Community

Canada

*« L'objet du coaching n'est pas  
de montrer à la chenille comment  
voler, mais bien de créer une  
ouverture afin qu'elle puisse y  
voir la possibilité. »*

*– Paul Lefebvre, coach en leadership*

Pour en découvrir plus sur le monde du coaching, visitez :  
[www.leadership.gc.ca/coaching](http://www.leadership.gc.ca/coaching)

La Communauté nationale des gestionnaires est appuyée par un Secrétariat et un Conseil formés de représentants provenant de réseaux régionaux de gestionnaires et de la Région de la capitale nationale. Ils constituent une source de leadership et de soutien pour les gestionnaires de l'ensemble de la fonction publique fédérale et jouent à la fois le rôle de porte-parole, de facilitateur et de courtier en information. Visitez notre site Web :

[www.managers-gestionnaires.gc.ca](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca)

No de catalogue P35-144/2003  
ISBN 0-662-67340-9

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2003



# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos .....	2
Remerciements des auteurs .....	3
Introduction .....	4
<b>I. LES PLAINTES</b> .....	6
<i>Attendre les approbations... encore et encore</i> .....	7
<b>II. LES ENGAGEMENTS DERRIÈRE LES PLAINTES</b> .....	8
<i>Ses idées sont excellentes, mais il se met tout le monde à dos!</i> .....	8
<b>III. REMETTRE EN QUESTION LES GÉNÉRALISATIONS</b> .....	10
<i>Contester pour mieux agir</i> .....	11
<b>IV. LES JUGEMENTS</b> .....	12
<i>Des jugements qui ouvrent ou ferment des portes</i> .....	13
<b>V. L'ÉLÉMENT MANQUANT</b> .....	14
<i>Six ébauches et nous n'avons pas encore la version finale!</i> .....	15
<b>VI. LES HUMEURS</b> .....	16
<i>Au-delà du ressentiment, de la frustration et de la résignation</i> .....	17
<b>VII. TROIS TYPES DE CONVERSATION</b> .....	18
<i>Une initiative qui a mal tourné</i> .....	19
<b>VIII. LES PROBLÈMES RÉCURRENTS</b> .....	20
<i>Embaucher, c'est toujours trop long</i> .....	20
Conseils sur la façon d'organiser une séance d'une demi-journée .....	22
Conclusion .....	22



## AVANT-PROPOS

Voici la première édition de *Pratiques de coaching pour gestionnaires!* La Communauté nationale des gestionnaires est fière de vous offrir cette publication passionnante.

*Pratiques de coaching pour gestionnaires* a été créé en partenariat avec le Réseau du leadership (LRL). Nous sommes extrêmement reconnaissants aux coauteurs, Paul Lefebvre et Roxanne Cameron, de LRL, qui ont généreusement partagé leur expertise afin que nous puissions diffuser ce document dans toute la fonction publique canadienne.

*Pratiques de coaching pour gestionnaires* traite de l'art de susciter l'excellence chez les autres. Les huit pratiques qui y sont présentées sont faciles à utiliser et peuvent être mises en œuvre immédiatement par des leaders de tous niveaux, non seulement au sein de leur organisation mais aussi dans leur vie personnelle.

La Communauté nationale des gestionnaires adhère au principe de l'apprentissage continu et tient à fournir des outils pratiques pour aider les gestionnaires à exceller dans l'ensemble de la fonction publique. Nous croyons que *Pratiques de coaching pour gestionnaires* constituera une ressource précieuse dans le cadre du renouvellement de la fonction publique. Nous vous invitons à lire cette publication et à mettre en pratique ses enseignements afin de découvrir et d'explorer vos propres possibilités!

*Barbara Martin*

Secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires

[www.managers-gestionnaires.gc.ca](http://www.managers-gestionnaires.gc.ca)



## REMERCIEMENTS DES AUTEURS

Nous cherchions de nouveaux moyens de rejoindre les gestionnaires qui voulaient en apprendre davantage sur le coaching. Ils désiraient quelque chose de pratique et d'abordable. Nous savions aussi qu'ils voulaient apprendre ensemble et acquérir un savoir concret, applicable au travail. C'est donc dans cette optique que ***Pratiques de coaching pour gestionnaires*** a été conçu. La formule a été inspirée du livre à succès ***Trousse du leadership et de l'apprentissage*** que Bob Chartier avait élaboré pour la Communauté nationale des gestionnaires.

La première version de ***Pratiques de coaching pour gestionnaires*** a été soumise aux membres du Conseil de la Communauté nationale des gestionnaires à l'automne 2002. Plusieurs présentations ont été faites devant plus de 1 000 gestionnaires de partout au pays, en moins de cinq mois. Par la suite, après un dernier peaufinage des pratiques de coaching, cette première édition a vu le jour.

Nous remercions sincèrement le Réseau du leadership ainsi que le Secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires pour leur considérable soutien, tant financier que professionnel, dans cette initiative.

Nous souhaitons remercier tout spécialement Bob Fisher, Jill Lang Ward et Karen Bonner pour leurs précieux conseils et leur inlassable dévouement à la diffusion du coaching au sein de la communauté des gestionnaires. Nous remercions également Kathleen Keenlyside d'avoir été la première gestionnaire à relever le défi de diriger, seule, des ateliers ***Pratiques de coaching pour gestionnaires***, qui ont prouvé que notre méthode était pratique, abordable et, surtout, reproductible.

Voici donc des pratiques de coaching qui vous aideront à observer votre monde autrement et à découvrir de nouvelles façons de diriger et de faire bouger les choses. Bonne lecture!

*Paul Lefebvre and Roxanne Cameron*

Coaching en leadership

Pour le Conseil de la Communauté nationale des gestionnaires

Pour en savoir plus sur le coaching, visitez le site Web du Réseau du leadership :  
**[www.leadership.gc.ca/coaching](http://www.leadership.gc.ca/coaching)**



# INTRODUCTION

## CONTEXTE: UN BRIN D'HISTOIRE

Le coaching en leadership a été introduit dans la fonction publique fédérale en 1997 par le Centre canadien de gestion (CCG). Méthode importante d'apprentissage et de développement pour les leaders modernes, le coaching était aussi considéré comme une stratégie importante de changement culturel selon les principes de l'organisation apprenante présentés dans le cinquième rapport annuel du greffier.

Au cours des cinq années qui ont suivi, des centaines de cadres supérieurs ont pu découvrir le coaching par le biais des cours du CCG. Ils en ont appris le langage et ont pu en appliquer certains principes dans leur milieu de travail et même dans leur vie personnelle. Plusieurs autres ont accédé à une formation plus avancée, augmentant ainsi la capacité de coaching de la fonction publique.

En 2000, le Réseau du leadership, chargé de soutenir les leaders de tous les niveaux, a lancé le site Web « Connexion Coaching », une source d'information, de savoir et de techniques d'auto-apprentissage sur le coaching destiné aux fonctionnaires ([www.leadership.gc.ca/coaching](http://www.leadership.gc.ca/coaching)).

En 2002, le Conseil de la Communauté nationale des gestionnaires a reconnu l'émergence de la capacité de coaching dans la fonction publique et a adopté comme un de ses objectifs stratégiques la mobilisation de cette « énergie de coaching » au moyen de diverses initiatives. L'une de ces initiatives a été la création de **Pratiques de coaching pour gestionnaires**, en partenariat avec le Réseau du leadership.

Bienvenue à **Pratiques de coaching pour gestionnaires**. Vous êtes à la recherche d'une formation pratique et abordable en coaching pour vous aider au travail? Cherchez-vous de nouvelles façons de renouveler la culture de votre organisation? Cette brochure est pour vous.

Cette publication vous portera à réfléchir sur ce qui se passe autour de vous. Elle vous fera découvrir le nouveau langage du coaching et vous aidera à accroître vos capacités d'observation. Vous pourrez partager vos réflexions avec vos collègues, considérer de vieux problèmes sous un nouveau jour et essayer de nouvelles approches. Vous aurez la possibilité d'aller plus loin dans chaque pratique, et de vous en servir pour observer votre comportement et celui de votre entourage pendant un certain temps.



C'est la fine pointe de l'apprentissage continu appliqué! Voilà clairement une invitation à vous amuser, à vous impliquer et à acquérir plus de « réponse-habilité » – c'est-à-dire l'habilité à répondre aux situations et aux gens (par opposition à « responsabilité », qui renvoie trop souvent à blâme et obligation).

Mais commençons par le commencement. **Pratiques de coaching pour gestionnaires** ne vise pas à améliorer vos compétences de décision ou de résolution de problèmes. Il vise à vous faire découvrir de nouvelles façons de faire en observant autrement la culture qui vous entoure. Êtes-vous prêts?

Voici quelques éléments à garder à l'esprit en ce qui concerne la culture. La plupart du temps, nous ne la voyons pas, comme le poisson ne voit pas l'eau. Elle est transparente. Son but est de maintenir le statu quo. Elle est composée de règles officielles et officieuses qui déterminent ce qui est possible ou pas. Elle nous suit partout, et se manifeste sous la forme de notre petite voix intérieure.

Le rôle du coaching dans tout ça? Il vous aide à découvrir des choses que vous ignorez à propos de vous-même et de la culture dans laquelle vous vivez. Le coaching suscite l'excellence chez les autres. Il n'est pas attaché au statu quo. Il vous donne accès à des compétences que vous avez mais dont vous ignorez l'existence. Axé sur la réflexion et l'action, il remet en question le gros bon sens et vous ouvre de nouvelles perspectives.

Comme vous le voyez, le coaching propose un nouveau rapport à la culture et au changement culturel. À vous de jouer maintenant, et d'observer la culture dans laquelle vous vivez. C'est le temps pour vous d'explorer les façons de changer ce qui doit être changé, en vue de mieux vous relancer dans l'action.

Voici les huit pratiques de coaching pour gestionnaires, avec leurs mots d'ordre respectifs :

1. **LES PLAINTES** – *Trouvez les demandes cachées dans les plaintes*
2. **LES ENGAGEMENTS DERRIÈRE LES PLAINTES** – *Décédez l'engagement*
3. **REMETTRE EN QUESTION LES GÉNÉRALISATIONS** – *Détectez les généralisations*
4. **LES JUGEMENTS** – *Notez les jugements restrictifs*
5. **L'ÉLÉMENT MANQUANT** – *Recherchez l'élément manquant*
6. **LES HUMEURS** – *Observez le pouvoir des humeurs*
7. **TROIS TYPES DE CONVERSATIONS** – *Concentrez-vous sur la bonne conversation*
8. **LES PROBLÈMES RÉCURRENTS** – *Regardez à l'intérieur*



# LES PLAINTES

## *La pratique*

Un moyen de passer des plaintes à l'action en trouvant la demande sous-jacente.

## *Son utilité*

Gérer des plaintes nous fait souvent perdre de l'énergie. Cette pratique nous aide à nous sortir nous-mêmes et à sortir les autres des impasses créées par les plaintes. Derrière chaque plainte se cache une demande.

## *Comment s'en servir*

1. Trouvez une à trois plaintes que vous avez.
2. Trouvez une à trois plaintes que vous avez notées chez d'autres.
3. Pour chacune, découvrez la demande non formulée.

**N'oubliez pas que les « virus langagiers » suivants existent à propos des demandes :**

*Note : toute demande peut être acceptée, rejetée ou renegociée.*

### ***S'abstenir de formuler des demandes***

Souvent, les gens s'abstiennent de formuler une demande. Ils peuvent se plaindre intérieurement ou exprimer leurs doléances à d'autres, sans pour autant formuler de demande à la partie concernée. Cette situation peut être due à une réticence à demander de l'aide ou encore à la crainte de s'imposer.

### ***Vivre avec des attentes non exprimées***

Nous tenons souvent un dialogue intérieur sur ce que les autres devraient ou ne devraient pas faire. Mais nous ne leur formulons jamais de demande claire. Et lors qu'ils ne font pas ce que nous attendons, nous sommes déçus et fâchés.

### ***Formuler des demandes peu claires***

Il est insensé de s'attendre à ce que les autres sachent ce que nous voulons. Un bon coordonnateur formule des demandes précises et détaillées. Vous n'insultez pas votre interlocuteur en lui adressant une demande détaillée. Au contraire, vous augmentez les chances d'en arriver à une satisfaction mutuelle.

### ***Ne pas se préoccuper du ton sur lequel la demande est formulée***

Certains ne demandent pas, ils exigent. D'autres mentent ce qu'ils veulent. Dans les deux cas, nous mésestimons l'influence de notre attitude sur l'interlocuteur. Si nous nous montrons trop exigeants, nous risquons d'essuyer un refus; si nous sommes trop hésitants, nos demandes risquent de n'être pas prises au sérieux.

*Inspiré de You Are What You Say de Matthew Budd*



### *Pour continuer d'en tirer profit*

1. **1. Portez un regard nouveau :**
  - a) Pendant les deux prochaines semaines, observez et notez vos plaintes.  
Demandez-vous :
    - i. Quelle est la demande sous-jacente ?
    - ii. Qu'est-ce qui m'empêche de faire la demande ?
2. **À plus long terme :**
  - a) Prenez l'habitude de faire cet examen, aidez d'autres à le faire, et observez les résultats dans votre milieu de travail.

---

## **HISTOIRE DE COACHING : ATTENDRE LES APPROBATIONS.... ENCORE ET ENCORE**

J'ai demandé du coaching à ma collègue à propos du problème suivant : chaque fois que je fais une demande en vue d'assister à une conférence, je n'obtiens l'approbation qu'à la dernière minute. Je dois donc constamment demander à mon patron si ma demande est approuvée.

Ma collègue m'a aidée à examiner ma façon de présenter mes demandes. J'ai constaté que je ne les avais pas faites de manière formelle et que, de fait, je n'avais pas donné beaucoup d'information à mon patron. Elle m'a aidée à cerner les éléments à inclure dans mes demandes tels que les coûts, la date limite d'inscription et le lien entre la conférence et mon plan d'apprentissage.

J'ai décidé de présenter ma dernière demande à nouveau, par écrit cette fois, en y incluant tous les éléments d'information dont mon patron aura besoin. Je lui parlerai peut-être en personne également, mais cette fois j'aurai tous les renseignements sous la main.

### *Autres exemples de plaintes et de demandes*

Je suis surchargé.... *Demandez de l'aide.*

Nous manquons de ressources.... *Demandez à avoir une conversation sur les priorités.*

Il nous faut plus de temps.... *Examinez le délai d'exécution auquel vous vous êtes engagé et demandez une prolongation.*

Je ne sais pas comment faire ça.... *Demandez de l'aide ou de l'information.*

*Trouvez les demandes cachées dans les plaintes*

## LES ENGAGEMENTS DERRIÈRE LES PLAINTES

Un moyen de comprendre et de gérer ce qu'il y a derrière les plaintes et les préoccupations des gens.

### *Son utilité*

Quand les gens se plaignent, nous sommes portés à nous concentrer sur ce qu'ils racontent. Cette pratique aide à découvrir l'engagement de la personne derrière sa plainte.

### *Comment s'en servir*

1. Faites équipe avec une autre personne et identifiez une de ses plaintes.
2. Quelle semble être la préoccupation sous-jacente de cette personne ?
3. Essayez de détecter ce à quoi l'autre personne est engagée.
4. Discutez entre vous de vos conclusions.
5. Que reprenez-vous de l'expérience ? Quelles possibilités d'action en émergent ?

**Note :** refaites l'exercice avec une autre personne

### *Pour continuer d'en tirer profit*

1. **Portez un regard nouveau :**
  - a) Pendant les deux prochaines semaines, observez vos plaintes en portant attention à l'engagement qu'elles recèlent.
2. **À plus long terme :**
  - a) Observez les plaintes dans votre entourage en prêtant attention à l'engagement sous-jacent de la personne qui se plaint.
  - b) Quand votre interlocuteur est en train de se plaindre, essayez de détecter son engagement et parlez-lui-en, si la situation s'y prête.

## HISTOIRE DE COACHING : SES IDÉES SONT EXCELLENTES, MAIS IL SE MET TOUT LE MONDE À DOS!

Un nouvel employé s'est joint récemment à mon équipe. En entrevue, il s'est distingué par son esprit d'innovation et son talent, et j'étais enthousiasmé par les idées originales qu'il allait transmettre au groupe. Cependant, depuis son arrivée, il a peu communiqué avec ses collègues et a mené des projets à la hâte sans consulter qui que ce soit. Cette situation a provoqué un certain nombre de conflits interpersonnels.



Je me suis adressé à ma collègue pour du coaching parce que j'avais déjà eu des conversations avec le nouvel employé à propos de la politique du bureau, de la consultation et des liens de confiance à créer au sein de l'équipe, et que son comportement demeurait inchangé. Lors de ces conversations, il reconnaissait l'importance d'entretenir des relations, mais ajoutait qu'il ne voulait pas compromettre la qualité de son travail et sa créativité.

En discutant avec ma collègue, j'ai vraiment étalé toute ma frustration. J'étais déchiré entre l'idée d'appuyer un employé exceptionnel dont le talent profite à l'organisation et l'idée que ses coéquipiers sont habitués à une approche plus consultative et inclusive.

Ma collègue a dit percevoir que ma plainte était liée à mon engagement envers la communauté. J'ai réalisé alors que l'esprit communautaire fait partie d'une vision globale que j'entretiens pour l'avenir de mon équipe. Il est très important pour moi de promouvoir la nouveauté tout en respectant le passé. Je pense réellement que le changement durable doit inclure ces deux aspects.

Après avoir approfondi la question avec ma collègue, j'ai décidé de faire part de cette vision au nouvel employé. Je voulais connaître son point de vue personnel sur la question et voir de quelle manière nous pourrions nous entraider.

Cet exercice m'a fait comprendre que je devais avoir une conversation sur les valeurs et les buts avec cet employé, une conversation beaucoup plus profonde que celles concernant les problèmes à régler au jour le jour.

### *Autres exemples de façons d'être à l'écoute des engagements*

Les réunions s'éternisent... *Vous êtes peut-être déterminé à concentrer votre énergie et à ne pas disperser vos efforts. Vous pourriez offrir d'aider à organiser ou animer les réunions.*

Les priorités changent constamment... *Vous êtes peut-être déterminé à terminer les projets qui, selon vous, sont importants pour l'organisation. Quelles demandes avez-vous besoin de faire? Au nom de quoi faites-vous ce travail?*

# REMETTRE EN QUESTION LES GÉNÉRALISATIONS

## *La pratique*

Un moyen de prendre conscience des généralisations et de les remettre en question.

## *Son utilité*

Nous généralisons beaucoup plus que nous le pensons. Généraliser, ce n'est pas agir. Utilisez cette pratique pour détecter les généralisations et passer à l'action.

## *Comment s'en servir*

1. **Rappelez-vous des généralisations entendues ces derniers jours :**
  - a) Les vôtres
  - b) Celles de votre entourage
  - c) Celles qui concernent des situations (et sont très globales)
2. **Partagez vos observations.**
3. **Remettez ces généralisations en question en les amenant au prochain niveau de précision.**

**Remarque :** *Voici, par exemple, deux types de généralisations à mettre en question :*

- a) Des mots comme jamais, toujours, chacun, tous, personne
- b) Des énoncés vagues comme :
  - i. Leur moral est bas.
  - ii. Notre équipe est la meilleure.
  - iii. Il n'y a pas assez de ressources.

## *Pour continuer d'en tirer profit*

1. **Portez un regard nouveau :**
  - a) Prenez conscience des généralisations que vous faites. Que retenez-vous de l'expérience ?
2. **À plus long terme :**
  - a) Chaque jour, remettez en question une généralisation de votre entourage.



## HISTOIRE DE COACHING : CONTESTER POUR MIEUX AGIR

On a demandé à un groupe de gestionnaires de citer des affirmations générales qu'ils entendent souvent dans leur milieu de travail, et ensuite de les reformuler afin de les préciser. Dans chacun des cas, les membres du groupe ont reconnu que les formulations générales laissaient peu de place à l'intervention tandis que les versions précisées ouvraient la porte à l'exploration et à la résolution.

*Voici quelques-unes des affirmations générales sur lesquelles ils ont travaillé, accompagnées de questions qui contestent ces généralisations.*

1. Nous devons changer la culture.... *Quel aspect changeriez-vous en premier?*
2. Nous devons contester le système.... *Quel aspect du système? Qui doit le changer? Qui dit qu'il faut le changer?*
3. Il faut avoir une vue d'ensemble du problème.... *Quelle est la vôtre?*
4. Personne ne veut faire affaire avec cette division.... *Qui ne veut pas faire affaire avec elle? Comment le savez-vous? Le problème vient-il d'une section particulière de la division?*
5. Tout sera réglé après la réorganisation.... *Qu'est-ce qui semble être le plus urgent? Y a-t-il des choses que nous pourrions faire maintenant? Qu'est-ce qui peut être remis à plus tard?*
6. Il faut que ce groupe de travail s'occupe de cette question.... *Y a-t-il d'autres façons de traiter cette question? Quels sont les aspects qu'un groupe de travail serait mieux à même de régler?*
7. Ce qui n'est pas mesuré n'est pas effectué... *Aucune partie ne sera effectuée? Comment le savez-vous? Comment savez-vous que c'est parce qu'on mesure une tâche qu'on l'accomplit?*
8. Ceci ne passera jamais, n'y pensez pas.... *Quelle partie a une chance de passer? D'après qui? Ça ne passera jamais?*
9. C'est difficile de s'échapper du bureau.... *À quel moment est-ce le plus difficile?*
10. Je suis incapable de faire des présentations.... *Quel genre de présentations? Devant quels auditoires? Portant sur quels sujets?*

# LES JUGEMENTS

## *La pratique*

Un moyen d'élargir vos perspectives et d'utiliser les jugements (et les opinions) pour atteindre les résultats voulus.

## *Son utilité*

Nous prenons souvent nos jugements pour des faits. Nous avons tendance à considérer les jugements positifs comme fondés et les jugements négatifs comme non fondés. En fait, les jugements ne sont ni vrais ni faux – ils peuvent être valides. Cette pratique aide à mieux comprendre le rôle des jugements dans la réalisation de nos buts. Elle aide aussi à apprendre comment les jugements peuvent limiter et même empêcher l'action.

## *Comment s'en servir*

1. Prenez trois jugements positifs et trois négatifs (par exemple, des jugements concernant vos caractéristiques personnelles, tels que « Je suis timide » ou « Je suis très travaillante »).
2. Pour chaque jugements positif et négatif, identifiez :
  - a) les portes qu'il permet d'ouvrir
  - b) les portes qu'il se trouve à fermer
3. Que retenez-vous de l'expérience ? Quelles possibilités d'action en émergent ?

## *Pour continuer d'en tirer profit*

1. **Portez un regard nouveau :**
  - a) Pendant les deux prochaines semaines, notez les jugements que vous portez sur vous.
  - b) Réfléchissez sur leurs conséquences (des portes s'ouvrent, d'autres se ferment).
2. **À plus long terme :**
  - a) Essayez d'utiliser ce que vous avez appris au sujet des jugements afin de dépasser certains jugements courants, tels que :
    - i. « Le moral est bas. »
    - ii. « La charge de travail est énorme et on n'y peut rien. »
    - iii. « C'est ma meilleure employée. »



## HISTOIRE DE COACHING : DES JUGEMENTS QUI OUVERTENT OU FERMENT DES PORTES

Un groupe de 100 gestionnaires s'est prêté à cette pratique. Voici quelques exemples de caractéristiques qu'ils ont mentionnées, et ce que chacune d'elles implique à la fois comme ouverture et comme fermeture.

Caractéristique	Ouverture	Fermeture
Je suis passionné par mon travail.	Je suis énergique.	Je veux juste faire les choses qui me passionnent et ne pas m'occuper du reste.
Je suis loyal.	Je suis persévérant.	Je peux me montrer rigide. Je m'attarde trop à certaines choses alors que je devrais tourner la page.
Je suis optimiste.	Je peux voir le côté positif des gens et des événements.	Je ferme les yeux sur le côté négatif des gens et des événements.
Je suis enthousiaste.	La nouveauté me stimule.	Je peux être trop impatient et manquer d'esprit critique.
Je suis posé.	Je reste calme devant les situations qui se présentent.	Les gens pensent que je suis une personne froide, indifférente. J'ai du mal à faire passer mon message.
Je mets la barre très haut dans mon travail.	Je trouve mon travail passionnant et j'aime susciter des occasions de réaliser des choses.	J'ai de la difficulté à traiter avec des gens qui sont moins intéressés à leur travail. Je trouve difficile de déléguer.
Je suis une personne décidée.	Je prends des décisions rapidement.	J'écarte vite des idées et j'ai parfois des préjugés.
Je remets souvent les choses à plus tard.	Je ne perds pas de temps à m'occuper de choses qui finalement s'avèrent non urgentes parce que la situation a changé.	Je suis souvent stressé et je rate des occasions parce que je suis toujours occupé.
Je suis timide.	Je sais écouter.	J'ai peut-être paraître distant et j'ai du mal à entrer en rapport avec les autres.
Je suis impatient.	J'aime que les choses se fassent et je les fais.	Je prends parfois de mauvaises décisions et je ne fais pas appel aux autres autant que je devrais.

*Notez les jugements restrictifs*

# L'ÉLÉMENT MANQUANT

## *La pratique*

Un moyen de découvrir ce qui entrave l'action.

## *Son utilité*

Quand une situation stagne, notre réaction est souvent de chercher **ce qui ne va pas**. Cette pratique aide à rechercher **ce qui manque** en réfléchissant sur trois éléments essentiels de toute action.

## *Comment s'en servir*

1. Trouvez une situation qui est dans l'impasse (pour vous ou d'autres).
2. Demandez-vous s'il manque un des trois éléments ci-dessous.
  - a) **Engagement**
    - degré d'engagement des intéressés
  - b) **Compétence**
    - connaissances et aptitudes des intéressés
  - c) **Structure**
    - plans, ressources, soutien requis
3. Que reprenez-vous de l'expérience ? Quelles possibilités d'action en émergent ?

## *Pour continuer d'en tirer profit*

1. **Portez un regard nouveau :**
  - a) Pendant les deux prochaines semaines, notez des situations où rien ne bouge pour vous.
    - Lequel des trois éléments manque ?
    - Qu'allez-vous faire à présent ? Soyez précis.
2. **À plus long terme :**
  - a) Lorsque vous rencontrez d'autres personnes qui se trouvent paralysées ou incapables d'agir, aidez-les en leur posant des questions liées aux trois éléments.



## **HISTOIRE DE COACHING : SIX ÉBAUCHES ET NOUS N'AVONS PAS ENCORE LA VERSION FINALE**

Un de mes employés m'a soumis au moins six ébauches d'un document. Il est nouveau et son document n'est pas conforme à l'exemple que je lui ai remis. Il n'arrête pas de modifier son ébauche et, en fait, il est en train d'y introduire des erreurs.

Je me suis demandé à quel niveau se situait le problème – engagement, compétence ou structure – et j'ai conclu que mon employé était réellement engagé à faire un bon travail. C'est à cause de cela, justement qu'il se donne tant de peine pour essayer d'améliorer son document.

En ce qui a trait aux compétences, je ne suis pas sûr qu'il ait la formation voulue en rédaction. Mais avant d'envisager une formation, j'aimerais me pencher sur la structure. Est-ce que je dispose de la structure appropriée pour l'appuyer dans ce travail? Je ne suis pas certain qu'il soit au courant de l'échéancier serré que nous avons pour ce document.

Il serait peut-être utile de désigner un de ses collègues pour l'aider à produire son premier document de ce genre.

Enfin, je pense que cela aiderait si je lui expliquais en détail le processus que nous employons pour la préparation de ces documents, quelles sont les différentes fonctions assumées par des membres de notre service dans ce processus et le mode de présentation exigé. Je vais me concentrer sur ces aspects du travail et voir si les choses s'améliorent. Je vais continuer de chercher ce qui manque plutôt que ce qui ne va pas.

### ***Avez-vous d'autres exemples de recherche de ce qui manque?***

Nous avons besoin de données d'un autre service pour produire nos rapports. Chaque fois que les délais sont serrés, leurs données arrivent en retard... *Essayez de penser à une solution structurelle, par exemple à l'élaboration conjointe d'un processus pour le traitement des dossiers urgents.*

J'ai élaboré un super processus pour rationaliser notre travail, mais personne ne l'utilise .... *Combien de temps avez-vous passé à discuter du processus avec vos collègues et à obtenir leurs suggestions? Plus vous chercherez à intégrer les autres, plus leur engagement à l'égard du processus sera fort.*

# LES HUMEURS

## La pratique

Un moyen de prendre conscience des humeurs et de les gérer. Un moyen aussi de comprendre les conversations intérieures.

## Son utilité

Nous réagissons souvent aux humeurs en les ignorant, dans l'espoir qu'elles finiront par passer, ou en essayant de se raisonner. Ces méthodes sont rarement efficaces. Cette pratique aide à mieux saisir le pouvoir des humeurs et de les influencer.

## Comment s'en servir

1. Examinez le tableau ci-dessous sur les humeurs, et sur les jugements et comportements qui y sont associés; le tableau propose aussi des façons d'agir face aux humeurs.
2. Réfléchissez à une situation dans laquelle vous avez observé une ou plusieurs de ces humeurs :
  - a) chez vous
  - b) dans votre entourage
3. Que reprenez-vous de l'expérience ? Quelles possibilités d'action en émergent ?

Humeurs	Jugement porté par quelqu'un	Comportements	Type d'intervention approprié
<b>Scepticisme</b>	- J'ai des doutes	- Question, question	- « Quel degré de certitude vous suffirait ? »
<b>Ressentiment</b>	- Je suis blessé, mais je n'y peux rien	- Se venger en secret - Garder ses distances - Tenir des comptes	- Leur apprendre à formuler une demande
<b>Cynisme</b>	- Rien ni personne ne mérite le respect	- Insulter - Humilier	- Demander des explications le plus franchement possible
<b>Frustration</b>	- Je dois faire quelque chose mais c'est impossible	- Se plaindre abondamment - Travailler fort	- Avoir des conversations sur les possibilités - Quelle est la demande ?
<b>Résignation</b>	- On ne peut rien y changer... surtout pas pour moi - Je n'ai pas le choix	- Retenir ses connaissances - Se rendre indispensable	- Remarquer, et témoigner son appréciation pour des petits gains et victoires - Commencer par des petits choix

Inspiré de James Flaberty, *New Ventures West*

### *Pour continuer d'en tirer profit*

1. **Portez un regard nouveau :**
  - a) Pendant les deux prochaines semaines, observez vos humeurs à la lumière du tableau ci-dessus.
    - i. Que retenez-vous de cette expérience ?
    - ii. Quelles mesures allez-vous prendre ?
2. **À plus long terme :**
  - a) Quelle est l'humeur générale dans votre milieu de travail ? Exercez-vous à traiter avec ces humeurs en suivant le tableau ci-dessus.

---

## **HISTOIRE DE COACHING : AU-DELÀ DU RESENTIMENT, DE LA FRUSTRATION ET DE LA RÉSIGNATION**

Voici trois mises en situation qui ont été présentées par des gestionnaires au cours de nos séances. Dans chacun des cas, la situation est décrite du point de vue de la personne qui a l'humeur en cause. On suggère ensuite des façons de dépasser cette humeur, tirées du tableau de cette pratique.

J'ai perdu un concours et je ne peux pas m'empêcher **d'en vouloir** à la personne qui a décroché l'emploi... *Quelles demandes pouvez-vous faire, soit pour obtenir de la formation, une affectation, des commentaires sur votre performance au concours ou l'autorisation de travailler à un projet qui vous intéresse?*

Ma charge de travail est très lourde et je suis **frustré** parce que j'ai essayé de déléguer des tâches, mais la qualité du travail effectué est tellement mauvaise que je dois tout recommencer... *Que pouvez-vous faire d'autre pour réduire votre charge de travail? Y a-t-il une façon de faire à laquelle vous ne songeriez même pas habituellement? Essayez à tous les jours de rayer une tâche sur votre liste de choses à faire.*

Depuis plus de dix ans, nous travaillons sur le renouvellement au sein de ma collectivité. Franchement, je me suis **fait à l'idée** qu'aucune initiative ne parviendra à changer quoi que ce soit... Dressez la liste des changements qui ont été effectués, même les plus petits.

# TROIS TYPES DE CONVERSATIONS

## La pratique

Un moyen de distinguer divers types de conversations pour mieux coordonner l'action.

## Son utilité

Lorsque nous travaillons avec d'autres et que les choses ne se passent pas comme nous le souhaitons, nous avons tendance à rechercher des coupables : **nous-mêmes**, **les autres** ou **ça** (les circonstances, le système, la météo, etc.). Utilisez cette pratique pour découvrir ce qui manque quand les choses ne bougent pas ou ne se passent pas comme prévu. Ce qui manque, souvent, c'est une conversation.

## Comment s'en servir

1. Trouvez une situation où les choses n'avancent pas. Vous êtes bloqué.
2. Déterminez lequel de ces trois types de conversations fait peut-être défaut :
  - a) Conversation axée sur **la relation** (confiance mutuelle et respect)
    - Menée dans l'intention d'établir une relation
    - Base pour l'action ultérieure
  - b) Conversation axée sur **les possibilités** (sentiment d'inclusion)
    - Destinée à explorer les possibilités
    - Il s'agit d'une phase exploratoire sans l'engagement.
  - c) Conversation axée sur **l'action** (faire bouger les choses)
    - Menée en vue de passer à l'action
    - Constituée de demandes et de promesses, y compris des conditions de réalisation
3. Que retenir-vous de l'expérience ? Quelles possibilités d'action en émergent ?
4. Partagez avec d'autres membres de votre groupe ce que vous avez appris.

**Remarque :** L'ordre des étapes est important. Si les choses ne bougent pas, revenez à la conversation axée sur les possibilités. Prêtez attention à la conversation axée sur la relation lorsque celle axée sur les possibilités pose problème. Les gens peuvent se trouver dans différents types de conversations. Les trois types sont importants face aux résultats.

## Pour continuer d'en tirer profit

1. **Portez un regard nouveau :**
  - a) Observez vos actions dans votre milieu de travail quand vous êtes bloqués face aux trois types de conversations.
    - Qu'est-ce que vous en retenir ?
    - Quelles actions allez-vous prendre ?



## 2. À plus long terme :

- a) Quand plus rien ne bouge, examinez bien la situation. Amorcez la conversation manquante et voyez ce qui arrive.

### HISTOIRE DE COACHING : UNE INITIATIVE QUI A MAL TOURNÉ

Nous avons lancé une initiative importante, qui a échoué. En examinant la situation à travers la grille des trois types de conversation, nous avons constaté que nous avions sauté tout de suite à la conversation axée sur l'action. Nous avons établi des échéances et des jalons, et avons lancé le travail aussi vite que possible.

Nous avons, bien sûr, expliqué un peu l'objectif et établi des groupes de consultation, mais la conversation axée sur la relation n'a pas été menée en profondeur, du moins pas assez pour appuyer un projet d'envergure comme le nôtre. Lorsque les employés de première ligne et les parties intéressées nous ont fait part de leurs questions et de certains problèmes, nous leur avons dit de maintenir le cap. Je me rends compte maintenant que nous avons pris leurs observations pour de la dissidence. Nous avons fini par comprendre que ces groupes nous transmettaient des renseignements précieux. Si nous en avions tenu compte plus tôt, nous aurions pu prévenir des problèmes importants par la suite.

Au début, dans notre enthousiasme pour la nouvelle initiative, nous avons tenu la conversation axée sur les possibilités, mais une fois que nous avons choisi une direction, nous n'avons pas voulu rouvrir la discussion. Plusieurs des parties intéressées n'ont pas participé à ces discussions et n'ont jamais senti que toutes les possibilités avaient été suffisamment explorées. Une fois tracée notre orientation, nous avons fait face aux difficultés comme nous pouvions. Malheureusement, nous ne nous sommes penchés de nouveau sur les différentes possibilités que lorsque toute l'initiative semblait sur le point de dérailler. À ce moment-là, nous étions en mode sauvetage et aucun d'entre nous n'était satisfait des résultats obtenus. Nous avons alors compris que nous n'avions pas prêté attention à la dimension relationnelle du projet.

#### *Autres exemples de situations vues à travers cette grille*

Dans mon service, nous nous entendons bien, mais chacun semble faire sa petite affaire... *Y a-t-il une mission ou une vision commune? Vous voudrez peut-être tenir une conversation axée sur les possibilités.*

Mon groupe est connu pour son enthousiasme. Notre vision et notre mandat font l'envie des autres groupes. Mais nous sommes moins forts dans le respect des échéances... *Est-ce que vos demandes et vos promesses sont formulées clairement? Optez pour une conversation axée sur l'action.*

# LES PROBLÈMES RÉCURRENTS

## *La pratique*

Un moyen de trouver des solutions nouvelles aux problèmes qui reviennent.

## *Son utilité*

Souvent, quand nous sommes confrontés à un problème récurrent, nous réappliquons la même recette en espérant un résultat différent. Cette pratique vous aidera à découvrir de nouvelles aptitudes pour résoudre de vieux problèmes.

## *Comment s'en servir*

1. Pensez à un problème récurrent que vous essayez de résoudre.
2. Réfléchissez à la méthode que vous avez utilisée jusqu'ici.
3. Quelles portes cette méthode ouvre-t-elle ?
4. Quelles portes ferme-t-elle ?
5. Que reprenez-vous de l'expérience? Quelles possibilités d'action en émergent ?

## *Pour continuer d'en tirer profit*

1. **Portez un regard nouveau :**
  - a) Pendant les deux prochaines semaines, examinez votre façon d'aborder les problèmes récurrents en vous demandant :
    - quelles portes vous ouvrez?
    - quelles portes vous fermez?
  - b) Quelles nouvelles possibilités vous apparaissent maintenant ?
  - c) Demandez à un ami s'il voit une possibilité différente.
2. **À plus long terme :**
  - a) Quand vous rencontrez une personne aux prises avec un problème récurrent, demandez-lui quelle action a-t-elle prise jusqu'à présent et ce que cette approche **ouvre** ou **ferme**. Observez ce qui arrive.

## HISTOIRE DE COACHING : EMBAUCHER, C'EST TOUJOURS TROP LONG

Je suis gestionnaire et j'ai souvent des postes vacants dans mon équipe. Je trouve impossible d'embaucher du personnel indéterminé en temps voulu. Un jour, alors que j'avais deux postes à combler et que je n'arrivais pas à régler la situation selon ma méthode habituelle, j'ai demandé du coaching à une collègue.



Elle m'a demandé de lui parler de toutes les solutions que j'avais essayées et je lui ai fait part de mes explorations des concours, des affectations et des programmes COOP.

Elle m'a fait remarquer que j'agissais toujours seule, comme quelqu'un de l'extérieur qui serait constamment obligé de trouver de nouvelles solutions. J'ai réalisé qu'elle avait raison et j'ai pris conscience de tout le stress que cette approche me causait.

Elle m'a ensuite demandé quels étaient les avantages de ma « méthode habituelle ». J'ai constaté que le fait de me situer à l'extérieur de la situation me permet d'y porter un regard impartial, d'innover et d'avoir une idée claire de mes objectifs. Quand nous avons discuté des inconvénients de mon approche, j'ai commencé à me rendre compte que celle-ci me coupe des autres, et donc de la possibilité d'obtenir leur appui. Mon approche ferme également la porte aux solutions simples et éprouvées.

Nous avons alors examiné comment je pourrais utiliser des réseaux pour mieux me renseigner sur la façon de classer ces postes afin qu'ils attirent plus de candidats. J'ai aussi décidé de parler à d'autres gestionnaires qui font face à des problèmes semblables dans mon ministère pour voir ce que nous pourrions apprendre les uns des autres.

Cette pratique m'a fait prendre conscience que je ne suis pas obligée de résoudre cette difficulté toute seule (ma méthode habituelle) et que travailler avec les autres me rend plus calme et plus novatrice.

### *Autres problèmes récurrents et nouvelles approches de solution*

Quand je suis aux prises avec un problème récurrent, je prends toujours trop de responsabilités et je ne délègue pas.... *Laissez une couple de choses en suspens et regardez ce qui se passe, soyez plus conscient de vos propres besoins, faites des demandes et envisagez d'autres façons de faire que la vôtre.*

Quand je fais face à un problème difficile, je me mets à travailler de plus en plus fort.... *Demandez-vous à quoi tient cette réaction et assoyez-vous avec la question pendant un moment.*

## QUELQUES CONSEILS SUR LA FAÇON D'ORGANISER UNE SÉANCE D'UNE DEMI-JOURNÉE

### À L'AIDE DE *PRATIQUES DE COACHING POUR GESTIONNAIRES*

#### *Logistique*

- La séance d'une demi-journée doit durer de trois heures à trois heures et demie.
- Le nombre idéal de participants est de 25, mais il peut y en avoir entre 8 et 40.
- La pièce doit être assez grande pour qu'on puisse y réunir les participants en table ronde de cinq personnes. Il devrait y avoir assez d'espace autour des tables pour permettre aux participants de se déplacer facilement.
- Il faut deux tableaux papier à l'avant ainsi que des stylos et du papier.
- Remettez des exemplaires de *Pratiques de coaching pour gestionnaires* à chaque participant.
- Participants : gestionnaires de tous niveaux.

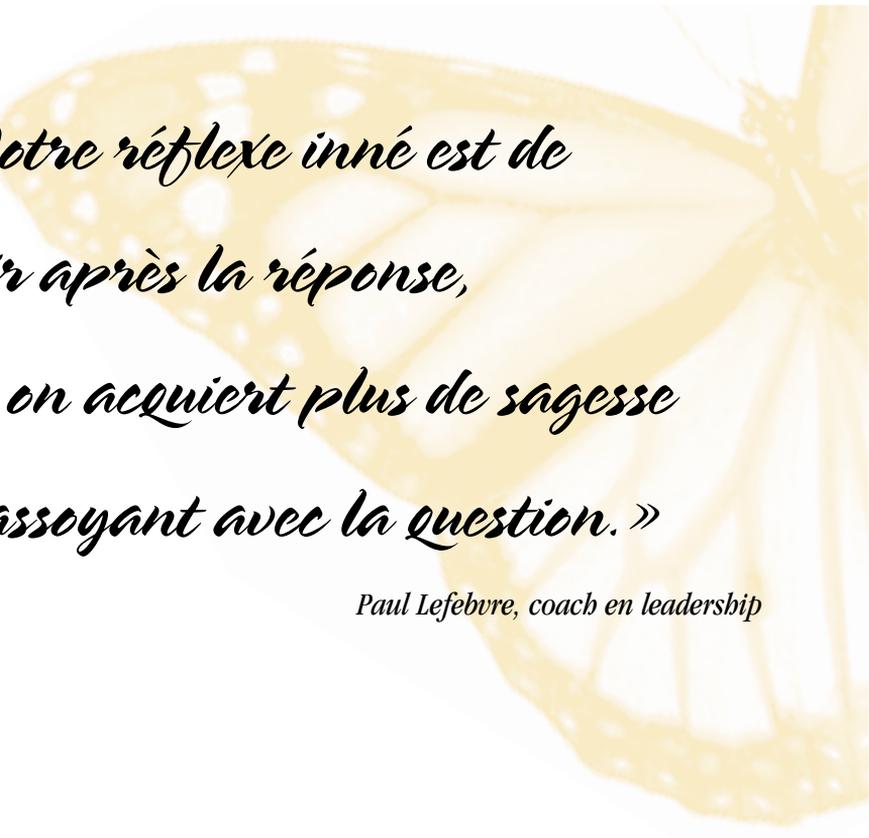
#### *Organisation de la séance*

Nous avons constaté qu'en une demi-journée, il est généralement possible de traiter de trois à quatre pratiques. Le choix des pratiques dépend de ce qui, selon vous, répond le mieux aux besoins du groupe. La séance commence habituellement par une introduction et une discussion sur ce qu'est le coaching. Les groupes réagissent souvent de façon positive aux exemples et aux anecdotes illustrant le pouvoir du coaching sur le changement personnel et culturel, tirés d'expériences vécues en gestion et en coaching. Le reste du temps est consacré au travail avec les pratiques. Pour chacune d'elles, servez-vous des aperçus présentés dans cette brochure.

À titre d'exemple, voici un ensemble d'activités qui couvre toutes les pratiques :

<b>Activité 1</b>	En groupe de trois	LES JUGEMENTS
<b>Activité 2</b>	En groupe de trois	LES PLAINTES
<b>Activité 3</b>	À chacune des tables	L'ÉLÉMENT MANQUANT, OU TROIS TYPES DE CONVERSATION
<b>Activité 4</b>	En deux groupes	REMETTRE EN QUESTION LES GÉNÉRALISATIONS





*« Notre réflexe inné est de  
courir après la réponse,  
mais on acquiert plus de sagesse  
en s'assoiant avec la question. »*

*Paul Lefebvre, coach en leadership*

## **CONCLUSION**

Nous espérons que vous avez trouvé ces pratiques utiles. Si votre communauté de pratique ou vous-même désirez d'autres renseignements ou de l'aide, veuillez communiquer avec les auteurs ou avec d'autres membres du Conseil de la Communauté nationale des gestionnaires. Les mises à jour de ces pratiques et d'autres documents de référence continueront d'être accessibles sur le site Web de la Communauté nationale des gestionnaires ou sur le site Web de Connexion Coaching à :

**[www.leadership.gc.ca/coaching](http://www.leadership.gc.ca/coaching)**

# NOTES:

A series of horizontal dotted lines for writing notes, overlaid on a large, faint background image of a butterfly.

