

Coaching de cadres

Qu'est-ce qu'un coaching pour cadres?

Depuis l'avènement des rencontres régulières d'évaluation du rendement et des autres types de rétroaction (feedback), la plupart des gens ont une assez bonne idée de leurs forces et de leurs faiblesses au travail. Cependant, il y a une différence entre savoir identifier le comportement ou l'attitude à changer et parvenir à le faire concrètement. En fait, il s'agit de deux approches différentes. L'accompagnement de cadres dans ce processus (coaching) s'effectue à partir de rencontres privées avec un spécialiste formé avec les méthodes qui facilitent le changement chez les gens. Le coaching est conçu pour mettre le doigt sur les changements précis à apporter pour permettre à une personne d'améliorer son rendement de façon significative et importante.

Quelle est la différence entre le coaching de cadres et la consultation d'employé?

L'assistance professionnelle aux employés est une excellente approche et elle tend à être utilisée lorsque les personnes souffrent de difficultés significatives d'ordre émotionnel ou comportemental. Souvent, c'est la dernière ressource dans un processus de discipline ou encore après un événement traumatisant dans la vie de la personne, comme par exemple le décès soudain d'une personne chère. Cette approche tend à être orientée vers la résolution de problèmes.

Le coaching de cadres est fortement orienté vers les résultats à atteindre : « Qu'est-ce que vous souhaitez atteindre? » au lieu de « Quel est le problème? ».

Quels types de changement les cadres recherchent-ils?

À la base, il y a deux types de changements : ceux du type correctionnel et ceux du type générateur. Il est question de changement correctionnel lorsque la personne désire corriger un défaut qu'elle perçoit. Elle peut dire des choses comme : « Je manque de confiance en moi lorsque je dois parler devant un grand groupe », ou « Je travaille trop et je ne parviens pas à déléguer », ou encore « J'ai un conflit de personnalité avec un de mes gérants », etc.

D'autres personnes disent : « Je suis déjà un assez bon gérant et j'aimerais vraiment améliorer mon habileté à soutenir mes employés dans cette période de changements corporatifs », ou alors « Je me rends compte que j'ai besoin de nouvelles méthodes pour influencer mes collègues directeurs ». Il s'agit alors d'un changement générateur : prendre une force et la rendre encore meilleure ou prendre une habileté déjà existante et l'améliorer et l'étendre de telle sorte qu'elle devienne efficace dans plus de situations.

Quelle est la durée du coaching de cadres?

C'est variable. Pour quelques uns, une session peut suffire pour les aider à se remettre sur la bonne voie. Cependant, nous constatons que la plupart des gens parviennent à faire des changements permanents seulement s'ils prennent le temps pour y arriver. Cela signifie qu'ils mettent en pratique de nouveaux comportements et de nouvelles habiletés, reçoivent des commentaires (feedback) et s'ajustent selon le besoin. Par conséquent, la première rencontre comporte deux sessions, chaque session d'une durée approximative de 2 hrs, est habituellement suivie de une à cinq rencontres additionnelles qui se déroulent à chaque mois.

Comment se déroule une session de coaching de cadres?

Premièrement, tout ce qui se passe entre le cadre et le consultant reste totalement confidentiel à moins que le cadre n'en décide autrement. Deuxièmement, puisque chaque personne est unique, chaque session l'est aussi. Ceci dit, il reste, bien sûr, quelques points généraux qui sont similaires. La première rencontre est consacrée à ces deux points :

a) Clarifier :

Les résultats visés : Qu'est-ce que vous voulez et comment allez vous savoir si vous l'avez atteint? Quels sont les signes qui démontrent que vous avez réussi? Cela nous permet d'adopter une direction vers laquelle orienter les efforts et nous procure une certaine forme d'objectivité dans ce qui demeure un travail très subjectif.

La situation actuelle : Actuellement, que ce passe-t-il exactement? Quelle est la stratégie qui fait en sorte que ce comportement perdure et pourquoi les choses se répètent-elles de la même manière?

Les effets à long terme : Quels seraient les effets à long terme, pour vous et pour les autres, que ce que vous désirez se réalise? Tout changement entraîne des conséquences et il est important d'en être conscient dès le départ.

b) Apprendre à vous connaître davantage :

Aperçu des six types classiques de personnes : L'exercice de l'aperçu des types vous permet de déterminer celui auquel vous appartenez. C'est un exercice interactif avec votre consultant, et non pas une évaluation psychométrique. C'est vous qui faites les choix.

Apprenez les caractéristiques de votre type : Revue de la motivation principale et des principales forces de votre type, accompagnée par les tendances du type qui empêchent le plein épanouissement de vos talents. Vous déterminez avec précision la ou les tendance(s) que vous désirez améliorer.

Fixation des objectifs et des buts : Un processus vous est fourni pour vous aider à définir et à développer les comportements de leadership souhaités ainsi que les mesures opérationnelles qui vous amèneront aux résultats désirés.

Étonnamment, il arrive parfois qu'un simple coaching comprenant les deux sessions initiales puisse répondre aux questions d'une personne et être suffisant pour qu'elle adopte définitivement un nouveau comportement de façon à produire les résultats souhaités! Mais habituellement, c'est plus long que cela. Il y a toute une gamme de processus qui permettent à une personne à transformer sa situation actuelle pour en créer une nouvelle et ainsi obtenir les résultats souhaités (effets à long terme) pour elle et pour sa compagnie.

Au cours des rencontres subséquentes, une révision des progrès par rapport aux résultats est effectuée. Les objectifs secondaires sont définis et l'étape qui mène au résultat global est abordée. Souvent, la personne en formation est surprise de constater autant de changements au cours de la même session. Cela rend la mise en œuvre de ces changements en milieu de travail beaucoup plus facile. Au fur et à mesure que la situation progresse, la personne en formation sera en mesure de déterminer elle-même le meilleur moment pour une rencontre supplémentaire et si cette dernière s'avère nécessaire.

Quand faut-il recommander le coaching pour cadres comparativement à d'autres formes de développement?

Nous recommandons un coaching pour cadres lorsque :

- Vous désirez un développement qui vous concerne personnellement et qui serait difficile à réaliser avec une formation plus générale.
- Il ne vous semble pas approprié d'aborder le problème dans un groupe.

- Vous êtes incapable d'assister à un cours de formation (qui pourrait vous éloigner de vos responsabilités professionnelles durant plusieurs jours).
- Il est plus approprié pour vous de discuter de votre développement avec un spécialiste de l'extérieur de l'entreprise.
- Vous avez essayé d'autres approches sans succès.

Est-ce que le coaching pour cadres est seulement utile pour les particuliers?

Quelques entreprises avant-gardistes ont offert à la totalité de leur équipe de gestionnaires l'opportunité d'obtenir du support au moyen du coaching pour cadres. Cela se pratique avec deux coachs pour cadres qui travaillent avec les membres de l'équipe en tant que groupe, de telle sorte que le développement de chacun est ouvert et est appuyé par la dynamique de groupe. Cette approche inhabituelle a remporté énormément de succès pour ceux qui étaient prêts à faire un pas de géant dans leur développement personnel.

Si vous faites toujours ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez toujours les mêmes résultats !