

Les critères déterminant le degré d'autonomie

AUTONOMIE	COMPETENCE	MOTIVATION
1 - TRES FAIBLE AUTONOMIE (Exécutant, débutant)	Sait faire des parties de la tâche	Fait mécaniquement
2 – FAIBLE AUTONOMIE (Bon professionnel)	Sait faire des sous ensembles	Veut bien faire
3 – AUTONOMIE MODEREE (Innovateur)	Sait faire et améliore	S'investit personnellement
4 – FORTE AUTONOMIE (Coopérant)	Sait bien faire, tient compte de l'environnement	S'investit dans l'intérêt de l'entreprise

L'autonomie

Positionnez vos
collaborateurs et leur
degré d'autonomie

Compétence

*« Le mode de management est adapté à
l'autonomie du collaborateur »*

AUTONOMIE 4

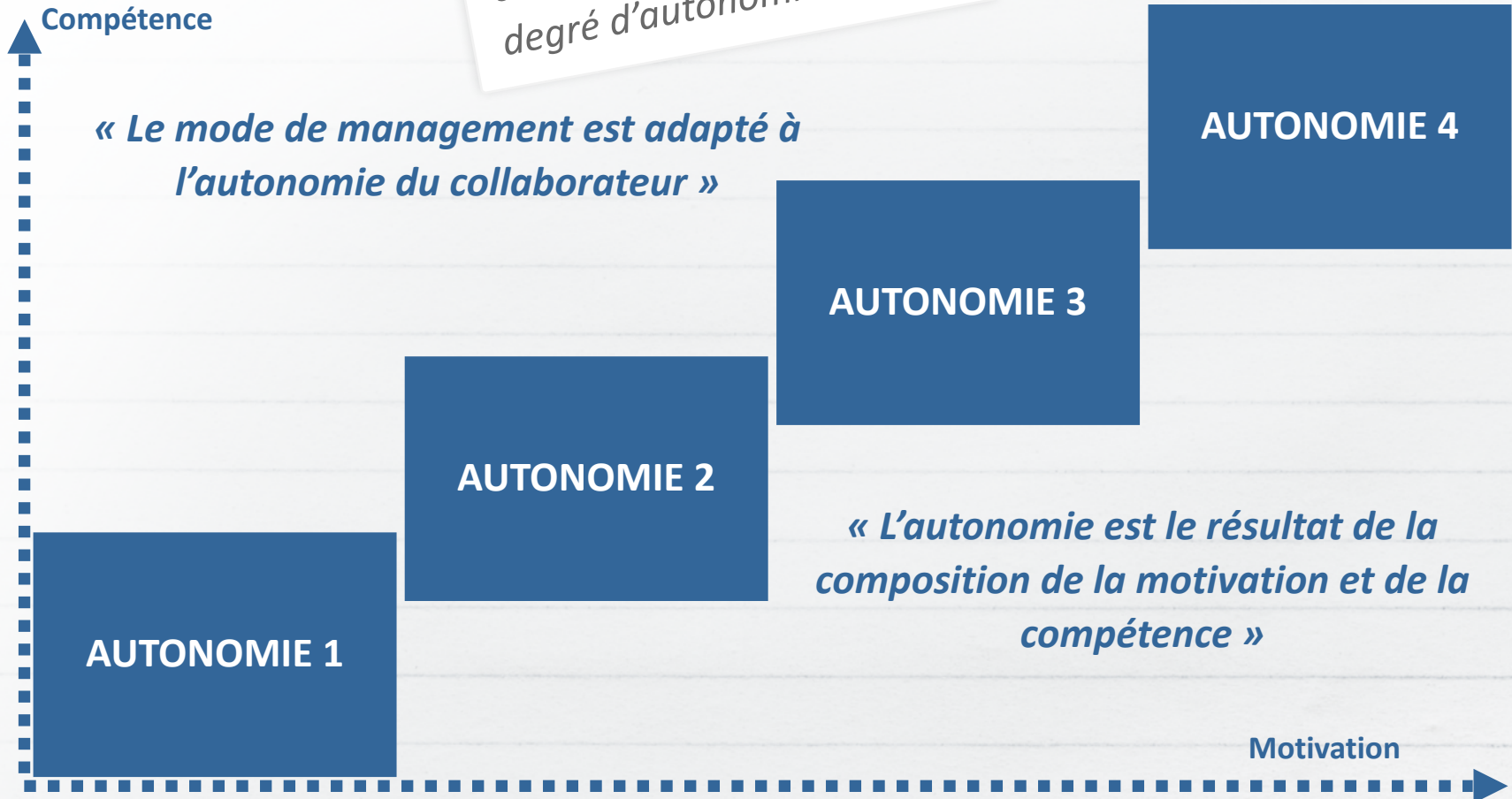
AUTONOMIE 3

AUTONOMIE 2

AUTONOMIE 1

*« L'autonomie est le résultat de la
composition de la motivation et de la
compétence »*

Motivation



Mises en situation

Je joue le coaché : Nicolas
qui a quelques difficultés à...



Nicolas,
J'ai observé plusieurs choses
sur lesquelles nous pouvons
travailler...

La posture coach

Une méthode de coaching : l'approche OMÉGA



La posture coach

Opter pour une posture de coach

Mesurer les écarts à la cible

Échanger avec le « coaché »

Générer une liste de changements

Accompagner la progression

Opter pour une posture de coach

C'est être :

- Un allié
- Coresponsable
- Cocontractant
- Non sanctionnant
- Accoucheur de talent
- Un Pygmalion
- Un miroir bienveillant
- Un complice

Les comportements :

- l'ouverture,
- la mise en veille
- la non projection
- la curiosité
- l'attention
- la disponibilité
- la bienveillance
- la discrétion
- la franchise
- la capacité à prendre de la distance
- l'authenticité

Opter pour une posture de coach

Des compétences à mobiliser par le Manager Coach

- Une écoute et une bienveillance active
- La faculté à déclencher un questionnement fécond et à favoriser une attitude active chez le coaché
- La faculté à structurer l'entretien de coaching et se tenir aux objectifs
- Se tenir à une discipline organisationnelle de coaching

Mesurer les performances

- Définir les objectifs à atteindre : prendre en compte les trois niveaux d'objectifs (savoir, savoir-faire et savoir-être) et fixer des objectifs motivants (élevés mais réalistes et atteignables)
- Mesurer régulièrement l'atteinte des objectifs
- Comprendre les raisons des résultats observés

Echanger de façon structurée

- Déterminer la fréquence et les situations de rencontres
- Communiquer et informer
- Comprendre les raisons des résultats observés
- Motiver à la progression (donner le droit à l'erreur)
- Communiquer sur les « décalages » : se centrer sur les « vrais » problèmes et les traiter au « bon » niveau

Echanger de façon structurée

- Annoncer le coaching (Collectivement et individuellement)
- S'installer
- Recourir à une grille de « lecture » /« grille de coaching »

Le coaching

Coaching : le débriefing

Echanger de façon structurée

PREMIERE ETAPE	Ouverture : « <i>Pendant cette séance, nous allons...</i> »	MOI
DEUXIEME ETAPE	Expression du collaborateur : « <i>Je vous écoute...</i> »	LUI
TROISIEME ETAPE	Expression du manager : « <i>...A mon tour de vous donner ma vision...</i> »	MOI
QUATRIEME ETAPE	Discussion, propositions : « <i>...on échange...</i> »	LUI & MOI
CINQUIEME ETAPE	Conclusion, décision : « <i>...nous décidons...</i> »	NOUS

LE COMPORTEMENT DIRECTIF en entretien de coaching

Echanger de façon structurée

Il consiste à	Principaux avantages	Principaux inconvénients
Mener l'entretien de façon autoritaire	Avancer rapidement, aller droit au but	Limite le champ des réponses possibles
Choisir les thèmes, imposer l'ordre du jour	Préserve des tergiversations	Risque de bloquer l'interlocuteur
Poser des questions fermées, directes	Conserve la maîtrise des débats	Risque d'induire des réactions de défense
Exiger des réponses précises	Obtient des réponses précises	Risque de dégrader la relation à l'autre

LE COMPORTEMENT **NON** DIRECTIF

en entretien de coaching

Echanger de façon structurée

Il consiste à

Poser des questions
ouvertes

Encourager l'autre à parler

Relancer la conversation à
partir de mots clés

Faire des synthèses
intermédiaires

Principaux avantages

L'interlocuteur fournit
beaucoup d'informations

Il a tendance à dire la vérité
car il ne se sent pas jugé

Il est amené à s'impliquer

Atténue le sentiment de
subordination

Principaux inconvénients

Nécessite du temps

Risque de digression, perte
de l'objectif

LE COMPORTEMENT SEMI DIRECTIF en entretien de coaching

Echanger de façon structurée

Il consiste à

Alterner phrases non-directives (recueil d'information)...

... et phrases directives (pour trancher, conclure)

Principaux avantages

L'entretien est à la fois riche, orienté vers l'objectif

Le temps est contrôlé

Les interlocuteurs peuvent s'exprimer...

... tout en ayant le sentiment de progresser

Principaux inconvénients

Le manager doit maîtriser des techniques différentes

Le manager doit éviter ses penchants naturels, à savoir...

... l'autoritarisme

... le laisser aller

Les 2 types de questions

LES QUESTIONS OUVERTES SERVENT À :

- ♦ Faire parler le client
- ♦ Obtenir un maximum d'informations
- ♦ Découvrir le caillou dans la chaussure (les véritables enjeux, l'iceberg...)
- ♦ Rebondir et approfondir (difficile dans le cadre d'une stratégie de questionnement préparée à l'avance)

LES QUESTIONS FERMÉES SERVENT À :

- ♦ Engager le client (il faut connaître la réponse à l'avance)

De la difficulté de transmettre son message



Entre:

- Ce que je pense
- Ce que je veux dire
- Ce que je crois dire
- Ce que je dis
- Ce que vous avez envie d'entendre
- Ce que vous croyez entendre
- Ce que vous entendez
- Ce que vous avez envie de comprendre
- Ce que vous croyez comprendre
- Ce que vous comprenez

Il y a dix possibilités pour qu'on ait du mal à communiquer.
Mais essayons quand même.

Bernard Werber

« L'encyclopédie du savoir relatif et absolu »

La formule magique de l'Écoute Active

$$E = MC^2$$

E

comme j'Écoute

- ♦ Jusqu'au bout
- ♦ Sans couper la parole

M

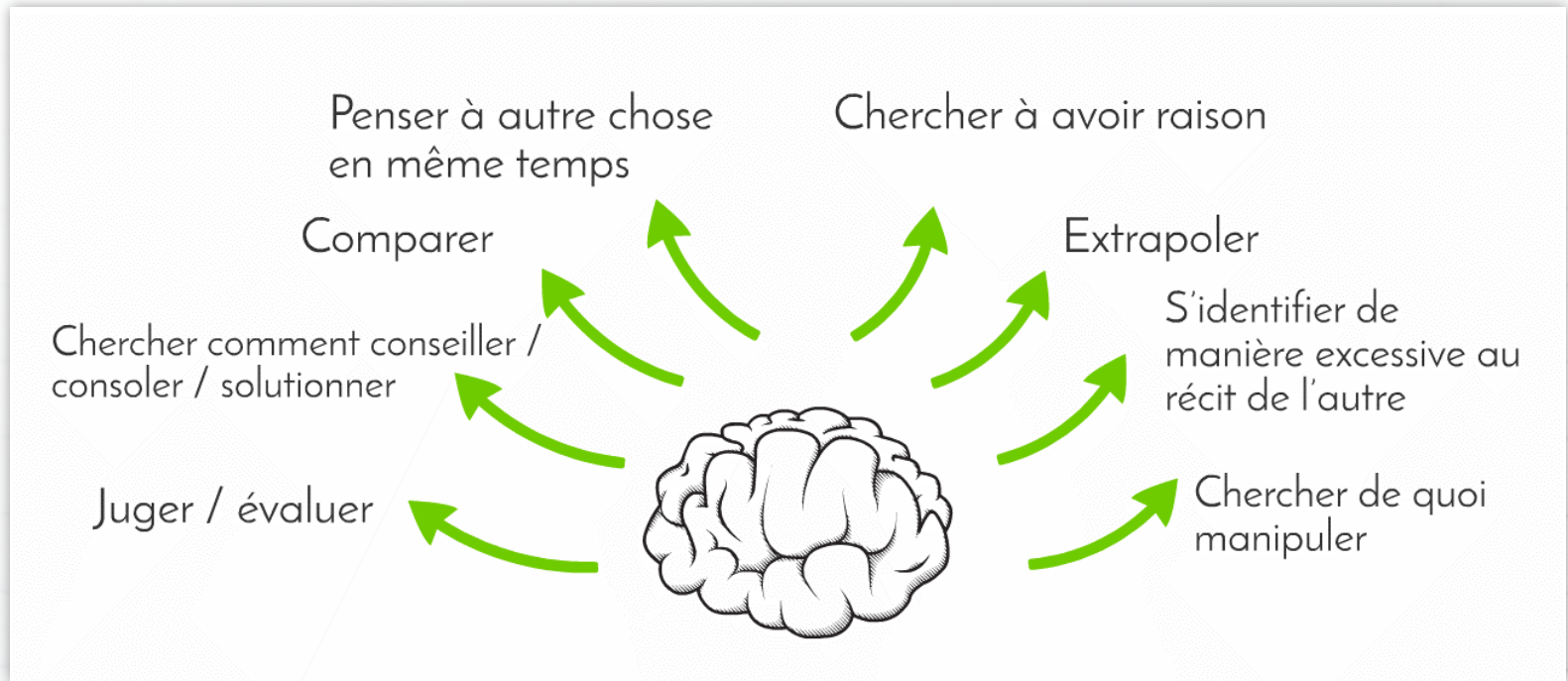
comme Je Montre que j'écoute

- ♦ Mimiques, onomatopées, regards
- ♦ En prenant des notes

C² comme Je montre que j'ai Compris,
je montre jusqu'où j'ai Compris

- ♦ Par le questionnement
- ♦ Par la reformulation

Les biais de l'écoute



Les 6 attitudes de Porteur

Attitudes	Caractéristiques	Exemples
Jugement Évaluation	Je porte un jugement de valeur implicite ou explicite sur le comportement d'autrui. J'approuve, désapprouve, critique ce que l'autre a exprimé ou ce qu'il est.	<ul style="list-style-type: none">- Vous croyez que c'est bien, cela...- Si vous continuez comme cela...- C'est de votre devoir de...- Vous auriez mieux fait de faire cela...
Décision	Décide de ce que l'autre doit faire. Lui impose une relation autoritaire. Le guide par des conseils et solutions. Je me substitue à autrui pour lui indiquer ce qu'il doit faire ou pas...	<ul style="list-style-type: none">- Voici ce que d'après moi, vous devriez faire.- A votre place, je ne serais pas venu.- La meilleure solution est de ...- T'as qu'as- C'est simple, il suffit de...
Interprétation	Je traduis les idées exprimées par l'interlocuteur. Lui explique « son cas ». Lui montrer le sens caché de ce qu'il dit.	<ul style="list-style-type: none">- Vous dites cela parce que vous êtes en colère.- Vous avez des problèmes d'autorité !- On pourrait penser que votre changement de situation a davantage été inspiré par votre femme que par vos goûts propres.

Les 6 attitudes de Porteur

Attitudes	Caractéristiques	Exemples
Enquête -investigation	Attitude neutre. Je veux en savoir davantage. Je pose des questions pour faire préciser un point de vue, des faits.	<ul style="list-style-type: none">- Pouvez vous me préciser votre fonction actuelle ?- Depuis combien de temps pensez vous ainsi ?- Pouvez vous m'en dire davantage ?- Qu'est ce qui vous a conduit à penser à une mutation ?
Soutien	Je cherche à diminuer l'intensité du problème (malaise, conflit), à le rassurer, voire à le persuader que j'éprouve la même chose, etc.	<ul style="list-style-type: none">- Vous êtes une personne intelligente...- Ne vous inquiétez pas tant sur ce sujet, les choses s'arrangent.- Allons déjeuner et oublions cela !- Je vous comprends. D'ailleurs moi aussi...
Compréhension Reflet reformulation	Je me mets à la place de l'interlocuteur. Il n'y a ni jugement, ni interprétation, ni conseil, ni soutien ni enquête.	<ul style="list-style-type: none">- Si j'ai bien compris....- Vous pensez que ...- A votre avis...- Ainsi, selon vous...- Vous voulez dire que...

Mise en situation

Le coach en posture MANAGER

1. Ce que tu avais préparé
2. Comment ça s'est passé :
 - Éléments positifs
 - Éléments à améliorer
3. SCAR
 1. SI
 2. C'était
 3. A
 4. Refaire
4. Axes d'amélioration

Les observateurs

- Points forts et bonnes / mauvaises pratiques
- Ressenti vis-à-vis du MANAGER

Le COLLABORATEUR et sa perception

- infos cachées
- Ressenti vis-à-vis du vendeur

Accompagner le développement

- Prendre en compte les efforts et les résultats
- Féliciter ou recadrer avec assertivité

OMEGA

[illegible]

Comment le feedback accélère la montée en compétence ?

Comment traiter les résistances ?



—
PARTIE 1
—

Assertivité
Courage managérial

3 temps forts à conjuguer dans une démarche de coaching

■ **Feed-back**



■ **Analyse de compétences**

■ **Conversation**



■ **Questionnement, échanges**

■ **Le reflet et l'hypothèse**



■ **Mise en place de processus de conviction basés sur votre expérience, sur le partage des bonnes pratiques, votre retour d'expérience**

Le SEUL FEED-BACK acceptable

3 POINTS POSITIFS

2 points d'amélioration

**PLAN D'ACTION
(2 ACTIONS)**

Toujours 3 points positifs

Valoriser le commercial coaché

Reconnaissance

Respect pour le travail accompli



Si vous ne commencez
pas par les 3 points
positifs, alors c'est un
entretien de recadrage

Le SEUL FEED-BACK acceptable

3 POINTS POSITIFS

2 points d'amélioration

**PLAN D'ACTION
(2 ACTIONS)**

Plan d'action

La politique des petits pas



Inscrire le commercial
coaché dans 1 stratégie
de réussite

=

**1 victoire rapide +
1 apprentissage plus long**

Zoom sur le feed-back constructif

Donner du feed-back à une personne, c'est un moyen de la faire progresser.

Voici les règles d'un feed-back efficace :

Équilibré

les bonnes & les moins bonnes choses.
Donner toute sa place au retour positif

Objectif

fondé sur des faits et non sur des hypothèses
ou des opinions

Recevable

les personnes se reconnaissent, les propos sont
équitable et constructifs

Spécifique

les propos sont concentrés sur des comportements
précis, pas sur la personne elle-même

Rapide

le feed-back a lieu à la suite de l'événement
constaté, le plus vite possible

Les 4 types de signes de reconnaissance

	INCONDITIONNEL	CONDITIONNEL
POSITIF	<p>« Quel plaisir de vous voir ! »</p> <p>Confiance en soi, renforcement, autonomie</p>	<p>« Vous avez fait là du bon travail »</p> <p>Motivant, encourageant vis-à-vis de la tâche</p>
NÉGATIF	<p>« On ne peut jamais compter sur vous »</p> <p>« Tu es incapable »</p> <p>Destructeur, cassant</p>	<p>« Votre rapport est incomplet »</p> <p>OK si équilibré et factuel sinon décourageant</p>

Conditionnel : ce que vous faites

Inconditionnel : ce que vous êtes

Focus débrief



Les techniques du renforcement positif et de la critique constructive s'avèrent utiles lors de la synthèse des résultats

Grille d'aide au coaching de proximité

POINTS FORTS



POINTS A AMELIORER



Moyen de progression associé

Établis en concertation avec le collaborateur

✓

.....

✓

.....

✓

.....

✓

.....

Communiquer sur des résultats

Même si cela est parfois nécessaire, il n'est pas facile de faire à un collaborateur une critique sur son travail sans provoquer une réaction négative. Il n'est pas toujours aisé de la transformer en tremplin de progression.

De même, un compliment, non approprié, peu agacer ou ne pas être pris en compte.

TRONC COMMUN

- **Parler au « je »**, de manière à montrer notre implication : « je constate que... »
- **S'appuyer sur la description d'actions observables et/ou mesurables** pour éviter au collaborateur l'impression d'un jugement sans fondement : « je constate que tu dis souvent « malheureusement », plutôt que « tu es négatif » OU « je vois que tu souris en téléphonant » plutôt que « tu es aimable »
- **Dire en quoi cette action est importante** pour vous. Par exemple, décrire les conséquences pour le client, pour l'entreprise, afin de donner du poids à votre remarque.

Communiquer sur des résultats

Renforcement positif :

« C'est important car cela donne une image accueillante de Goodyear auprès des clients »

Féliciter : « C'est exactement ce que nous souhaitons ! Bravo, surtout garde ce sourire ! »

ATTENTION ! Un compliment n'a de valeur que s'il porte sur un aspect important pour la personne qui le reçoit.

Critique constructive :

« Cela m'ennuie car lorsque tu annonces au client une rupture de stock, cela renforce son sentiment négatif vis-à-vis de l'entreprise. »

Susciter l'adhésion : « tu es d'accord ? »

Susciter la réflexion sur des actions correctives : « que pourrais-tu faire (dire) pour...? »

ATTENTION : éviter les « chapelets » de critiques ou la critique en sandwich entre 2 compliments.

Gérer différents cas de figures dans l'appréciation

Le collaborateur se sur - estime

- Préciser l'attendu
- Argumenter à partir de faits l'écart avec le niveau attendu
- L'amener à préciser sur quoi il s'appuie
- Penser à valoriser ses acquis, à rester "nuancé et objectif"

Le collaborateur se sous estime et manque d'assurance

- Lui faire pointer ses acquis
- Les valoriser
- Ramener à leur juste portée les conséquences de ses erreurs
- Fixer des étapes réalistes, progressives

Le collaborateur s'estime au bon niveau, mais vous attendez plus

- Valoriser ses acquis
- Souligner la nécessité d'une progression (du fait de son rôle dans l'équipe, de l'évolution du métier / organisation,...)
- Le mettre en situation de renforcer ses compétences par des actions dans les 3 mois

Le collaborateur est passif, attentiste

- Comprendre pourquoi : creuser son parcours, son vécu du poste
- Repérer ses talents et les valoriser durant l'entretien
- Se montrer franc et transparent dans l'échange (j'ai constaté que ...)
- L'engager à renforcer ses compétences par des actions à court terme
- Le responsabiliser sur son avenir
- Le sensibiliser sur les évolutions du métier

Cimentation / Verrouillage

Cimentez l'engagement du collaborateur par une question fermée :

Ex. : « Nous sommes bien d'accord sur les points à travailler.....je compte sur toi pour l'application immédiate ? »

Observez le non verbal et écoutez activement la réponse, la noter.
Si contestation : Recadrer, faire coopérer et reprenez la phase de cimentation

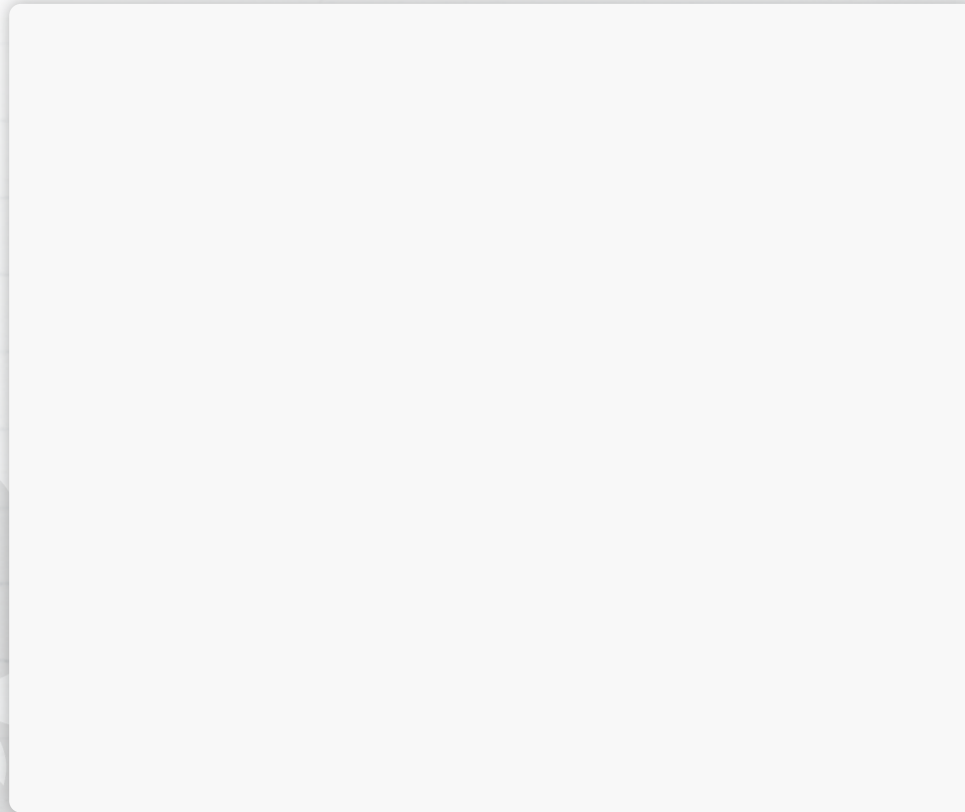
Si pas d'engagement ou inadéquation entre le verbal et le non verbal :
réagir et parler de vos constats !!

Remercier

Entretien de la Motivation ++ :

- Remerciez de cet échange constructif, informez de la suite (envoi d'un compte rendu par mail, prochaine rencontre),
 - Terminez sur la bonne note, verbe d'engagement, notion d'aide
- EX. : « Je m'engage à t'aider pour aboutir au résultat et je suis convaincu que tu peux y arriver »
- Phase de salutation (bon courage etc....)

Focus relationnel et désamorçage de situations tendues et conflictuelles



La méthode DESC pour désamorcer les tensions / conflits

- Décrivez les faits
- Exprimez votre ressenti
- Solution
- Citez les conséquences positives de la proposition