

CRF COMPAS

INFO MAGAZINE



DOSSIER : NE DITES PLUS CHEF, MAIS COACH !

ENTRETIEN

Rencontre avec Philippe
SCIEUR qui revient sur
l'évolution de la fonction de DG.

BRÈVE

Les métiers du futur.

FICHE PRATIQUE

Comment mieux
gérer ses emails ?

CRF

COMPAS

INFORMATION



Inspirer la cohérence
dans les ressources
humaines !

**UN SITE
INTERNET**

www.crf.wallonie.be/compasinfo

**UNE NEWSLETTER
MENSUELLE**

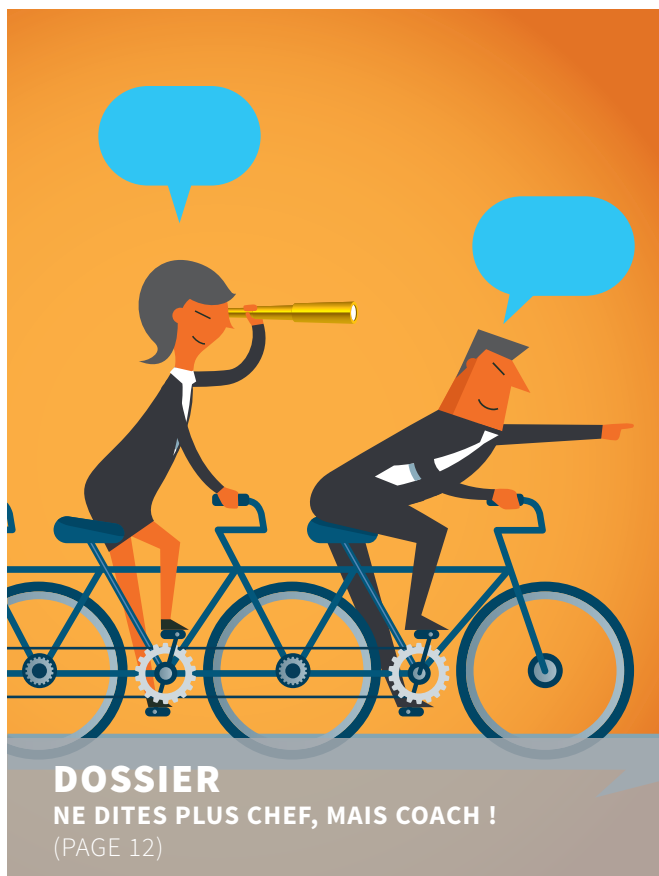
www.crf.wallonie.be/compasinfo

UN WEBZINE

www.crf.wallonie.be/compasinfo

Suivez-nous également sur les réseaux sociaux!





SOMMAIRE

10 ENTRETIEN

Le point de vue de notre expert.

Rencontre avec Philippe SCIEUR qui revient sur l'évolution de la fonction de DG.

12 DOSSIER

Une thématique approfondie.

- 14 Une nouvelle grammaire.
- 24 Des managers-coachs à Victoriaville (Québec).
- 36 Focus sur un outil : les groupes de codéveloppement.

38 IN SITU

Des outils et des témoignages de terrain.

38 FICHE PRATIQUE

Comment mieux gérer ses emails ?

40 DESCRIPTION DE FONCTION

Le métier d'agent d'accueil.

42 À LA LOUPE

Les petits "plus" épinglés pour vous.

42 LUS POUR VOUS

42 Les services publics au cœur de l'effervescence sociétale.

43 Quels sont les employeurs belges les plus attractifs ?

44 LES ACTIONS DU CRF

NUMÉRO 7

**UNE VERSION ÉLECTRONIQUE DE CE
MAGAZINE EST DISPONIBLE SUR LE SITE
INTERNET DU CRF WWW.CRF.WALLONIE.BE**



**PUBLICATION TRIANNUELLE GRATUITE, NE
PEUT ÊTRE VENDUE, TOUTE REPRODUCTION
TOTALE OU PARTIELLE NÉCESSITE UNE
AUTORISATION PRÉALABLE DU
DIRECTEUR DE LA PUBLICATION.**

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre PETIT, Directeur-Conseiller à la Formation au
Conseil régional de la Formation.

COMITÉ DE RÉDACTION

Michel AMIEL, Angelo ANTOLE, Alain BRAUN, Caroline
CAILTEUX, Michel DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT,
Gersende VAN ERP.

RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Martin LESSARD, Directeur Général de la ville de
Victoriaville (Québec), Philippe SCIEUR, Professeur à
l'Université catholique de Louvain, à l'Université Libre
de Bruxelles et à l'Université de Rouen.

GRAPHISME

Julie WIDART.

CRÉDITS PHOTOS

CRF, Istock, Martin LESSARD.

ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes
Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92
www.crf.wallonie.be

ÉDITORIAL

Après cette période estivale, le temps est venu de reprendre le chemin de votre administration avec de nouveaux projets plein la tête.

Pour mener à bien tous ces nouveaux projets et impliquer vos équipes dans la réalisation de ceux-ci, les techniques de coaching sont à votre disposition pour initier une nouvelle dynamique collective.

Si les techniques de coaching - et leurs avantages - vous intéressent, ce numéro de votre webzine CRF information, traitant de la thématique du coaching au service du management, est fait pour vous.

Cette thématique est née d'un partenariat et de riches contacts que nous avons pu développer avec nos amis québécois, spécifiquement Martin LESSARD (Directeur Général de la ville de Victoriaville depuis plus de 8 ans et doctorant en psychologie), avec lesquels nous avons coécrit le dossier et dont les témoignages sont les reflets des réalités et expériences de terrain.

Mettant en pratique la célèbre citation de Confucius selon laquelle "Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson", le nouveau paradigme du manager coach ouvre de nombreux horizons que nous ne manquerons pas d'explorer dans les prochains numéros de notre webzine.



PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL
RÉGIONAL DE LA
FORMATION

« Pour devenir manager-coach, appliquez la formule selon laquelle quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner du poisson ».

LES MÉTIERS DU FUTUR

Les progrès technologiques, l'économie mondiale, nos ressources et nos besoins sont en constante évolution. De manière très rapide, ils réinventent par là même les métiers et le marché de l'emploi. Il n'est donc pas inutile de s'interroger sur les perspectives du marché de l'emploi et les nouvelles professions à venir, mais aussi sur les sources possibles de formation pour ces métiers...

RÉALITÉS ACTUELLES DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

Plusieurs secteurs de notre économie sont porteurs de nouveaux métiers, particulièrement l'écologie et le développement durable, l'informatique, les réseaux sociaux et l'intelligence artificielle, la médecine et les métiers liés à la personne, etc.

Peut-être devrez-vous faire appel dans quelques temps à un thérapeute en désintoxication digitale qui, au même titre que pour les personnes souffrant d'alcoolisme ou de dépendance à une drogue, aidera vos collaborateurs à vaincre leur addiction à Internet **(1)**.

De manière évidente, les métiers du futur seront également orientés autour des soins ; certains parlent d'ailleurs d'un boom du "care" et des services à la personne. De plus, on assistera à de plus en plus de recrutements de spécialistes en cyber-sécurité, d'happiness officers, de responsables

RSE et de développeurs Web **(2)**. Mais, peut-être rechercherez-vous aussi un jardinier urbain, un consultant en e-réputation ou un coach ?

L'apparition de ces nouveaux métiers est synonyme de disparition d'autres. Ainsi, prenons l'exemple du métier de magasinier, menacé par les progrès technologiques en informatique et robotique qui permettent que des machines intelligentes et indépendantes dans leurs déplacements, automatisent la préparation des commandes **(3)**. Pensons également au livreur de pizza qui pourrait être remplacé par un drone.

Cette disparition des métiers est monnaie courante **(4)** : où sont en effet passés les attrapeurs de rats, les opérateurs d'ascenseurs, les télégraphistes, les mineurs, les éteigneurs de réverbères, les bourreaux ou les fameux "tueurs" (travaillant dans les abattoirs) dont on parlait avant la RGB de 1994 ?

ET LA FORMATION LÀ-DEDANS ?

Mais ces professionnels seront-ils toujours issus des universités, écoles supérieures ou professionnelles ? Notre société actuelle valorise le diplôme et l'acquisition de compétences théoriques et pratiques validées par des experts mais, là aussi, une évolution est en marche, prenant davantage en compte l'expérience acquise sur le terrain.



(1) <http://www.terrafemina.com/emploi-a-carrieres/vie-travail/articles/25797-top-10-des-metiers-du-futur-devenez-clapotiseur-numeropathe-ou-murateur-.html>

(2) <https://www.blog-emploi.com/metiers-de-main-metiers-hier/>

(3) <http://www.rumeurdefrance.fr/15-metiers-voues-a-disparaitre-a-cause-des-nouvelles-technologies/4/?ly=fb1%3Fly%3Dfb1>

(4) https://diplomeo.com/actualite-top_10-metiers_disparus

ET SI ON COURAIT POUR RENDRE NOS COLLABORATEURS MEILLEURS ?



Vous avez peut-être organisé un événement de ce genre avant les vacances d'été ou êtes en train de planifier l'organisation d'une activité de détente à la fin de cette année pour réunir l'ensemble des collaborateurs ? Devenu un outil quasi incontournable de management et de bien-être au travail, le teambuilding permet aux employés de mieux se comprendre et, ainsi, de souder le groupe de travail. Cela permet aussi de créer des liens et d'améliorer certaines compétences. La course à pied, par exemple, permet de travailler le mental et la mémoire... des aptitudes bénéfiques au travail en équipe.

IMAGINATION, CONCENTRATION ET MÉMOIRE... UN EFFET DÉTONANT

La course prodigue plusieurs bénéfices à celui qui la pratique. Elle permet d'être en meilleure santé, non

seulement physique, mais également mentale. Le coureur serait de meilleure humeur après une course. On peut dire que c'est un antidépresseur naturel. Mais pas uniquement ! La course permet à notre cerveau de créer des cellules nouvelles dans l'hippocampe, région responsable de la mémoire et de l'apprentissage. Le fait de courir augmente aussi le flux sanguin cérébral, ce qui a pour résultat d'augmenter la concentration.

MINDLESSNESS

Les scientifiques parlent aussi de l'effet de mindlessness ⁽¹⁾. Lors de leurs courses, les sportifs pensent à tout et à rien, ce qui leur permet de se reconcentrer sur l'instant présent. Cela permet de se vider la tête. En bref, courir permet la purification de l'esprit. Pourquoi ne pas l'utiliser pour une activité de teambuilding ?

(1) conscience vide



FOCUS

DRESS CODE AU TRAVAIL

On a tous en tête l'image du banquier en costume ou encore du vendeur de magasin suédois en t-shirt jaune. Mais est-il obligatoire de déterminer la tenue vestimentaire d'une organisation ? Quelles sont les règles en la matière ?



Quand on est nouveau dans une organisation, il est parfois difficile de savoir comment s'habiller. Souvent, c'est le recruteur qui nous avertit sur le règlement en la matière. Mais y a-t-il un règlement quant à la façon de s'habiller ? En réalité, la façon de se vêtir varie selon trois facteurs : la sécurité, l'hygiène et l'image.

LA SÉCURITÉ

Il est rare de voir un maçon travailler sans chaussures de sécurité. Dans certains secteurs, comme la construction ou la chimie par exemple, il est nécessaire que le travailleur porte certains équipements afin d'assurer sa sécurité. Cela permet une protection à double sens : celle de l'agent contre les blessures mais également celle de l'organisation (risque de négligence, responsabilité, etc.).

L'HYGIÈNE

Afin de protéger le consommateur, il est nécessaire de porter des accessoires, comme une charlotte pour les cuisiniers ou les commis de cuisine par exemple, qui préviennent la contamination des denrées alimentaires.

L'IMAGE

L'image véhiculée par la tenue vestimentaire est primordiale, tant pour certains individus que pour les organisations. Cela joue aussi sur l'image que nous nous faisons des personnes.

Si votre assureur vous présentait votre contrat en chemise à fleurs et en tongs, il est probable que vous ne le prendriez pas au sérieux. La tenue joue un rôle sur la notoriété et l'image de l'organisation. De plus, certaines organisations veulent aussi jouer sur la reconnaissance des travailleurs sur le lieu de vente. Dans un magasin par exemple, il est utile que le consommateur puisse identifier un vendeur facilement.

LE RÔLE DE LA DIRECTION DANS LA DÉFINITION DU CODE VESTIMENTAIRE

Certaines organisations vont jusqu'à définir les normes vestimentaires, de sécurité et d'hygiène dans leurs règlements de travail. Dans la majorité des cas toutefois, il n'y a aucune obligation et on fait confiance au bon goût et à la bonne volonté de chacun pour véhiculer une image positive et correcte de l'organisation.

Une tendance est également observée dans une série d'entreprises « à la pointe » comme Google, Apple, et Facebook qui n'hésitent pas à mettre en place un "casual Friday". Il s'agit de laisser tomber le costume pour des tenues plus relax ou confortables. N'oublions pas que certains chefs d'entreprises, comme Steve Jobs, se présentent "presque" en toute circonstance en jeans et baskets.

PHILIPPE SCIEUR

DU SECRÉTAIRE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL... PLUS QU'UN CHANGEMENT DE NOM !

Lors du quatrième congrès annuel des Directeurs Généraux de CPAS, Philippe Scieur nous a présenté sa réflexion sur le métier de Directeur Général de CPAS ainsi que sur les évolutions organisationnelles qui caractérisent notre fonction publique. Ce sociologue des organisations revient sur les fondements de ses réflexions et les compétences requises pour cette nouvelle fonction qu'est celle de DG de CPAS... quelque peu éloignée de celle de secrétaire de CPAS donc.

CRF : Votre intervention portait sur le changement de dénomination passant du secrétaire au Directeur général pour les CPAS; que révèle selon vous ce changement de nom ?

Philippe SCIEUR : un changement de nom est rarement une opération de pure cosmétique. Ici, l'appellation "Directeur Général" s'inscrit dans une volonté politique de "moderniser" l'organisation de l'administration publique à l'échelle régionale. Si cette tendance s'observe depuis la fin du millénaire précédent en Belgique, sur le plan fédéral, elle relève d'un courant managérial qui traverse nombre de pays, porté par une idéologie dominante (discutable et discutée) qui préconise l'application du modèle de gestion de l'entreprise aux secteurs public et même associatif. Soulignons aussi que, par rapport au vocable "secrétaire général", le terme de "Directeur Général" sous-entend une fonction qui comprend une prise de responsabilité managériale (gérer une organisation) et stratégique (définir la direction). Un changement de ce type peut assurer une fonction de catalyseur communicationnel et de réflexivité professionnelle, ce dont témoignait ce congrès.

CRF : Vous replaciez cette transformation dans un contexte plus large, celui de la réforme de la fonction publique ; quels sont les éléments de cette réforme qui vous semblent les plus importants ?

Philippe SCIEUR : outre les sujets que je viens d'évoquer, trois éléments me semblent importants. D'abord, la

volonté forte de réorienter l'action administrative vers les besoins du public. En fait, c'est passer d'une logique de service public, très marquée organisationnellement, à une logique de service au public. C'est la rencontre des nécessités de l'utilisateur qui doit (devrait) dans l'absolu être la cible de l'intervention publique. Ensuite, c'est l'obligation du « reporting », la nécessité de rendre des comptes, sur les objectifs de l'action et ses résultats. En fait, cette obligation n'est pas neuve mais, d'une part, elle s'inscrit dans un souci éthique (très appuyé aujourd'hui socialement) de transparence et, d'autre part elle est systémique, se situant à tous les niveaux d'action : au niveau de l'exécutif politique, dans les administrations de contrôle, dans les administrations d'actions opérationnelles (comme les CPAS). Enfin, la gestion des ressources humaines repose sur une rationalité en finalité (les résultats) plus que sur une rationalité en valeur (malgré certains discours). Les conséquences sont nombreuses ; en voici quelques-unes : érosion du modèle de l'emploi statutaire au profit d'un emploi contractuel, mandature des managers et donc fonctions limitées dans le temps, volonté d'horizontaliser la structure et la communication, à l'encontre d'une logique historique verticale très bureaucratique, la rémunération au mérite, sur la base d'évaluations...

CRF : Selon vous, le métier de Directeur général est flou et fait l'objet de plusieurs tensions, dont celles entre standardisation et singularité, pouvez-vous éclairer nos lecteurs sur ce point ?

Philippe SCIEUR : le flou est intimement lié à la notion

de gouvernance qui caractérise la fonction de Directeur général. En effet, ce dernier doit gérer un environnement complexe, à la fois institutionnel qui lui impose des procédures multiples mais aussi (et surtout) social avec des réalités locales très divergentes. Cela induit des organisations aux tailles très variables, qui doivent orienter leurs actions de manière différenciée, en fonction de situations particulières. Ainsi, par exemple, la configuration du métier d'un Directeur Général d'une grande ville avec une forte population de migrants n'est pas la même que celle d'une petite entité dont la population est vieillissante. Il y a donc bien tension entre standardisation de la gestion et singularité des situations.

CRF : Outre la tension que vous venez d'évoquer, vous souligniez également les discordances entre bureaucratie et nouveau management public ; comment cela se traduit-il ?

Philippe SCIEUR : tout le système étatique s'est construit depuis plusieurs siècles sur le principe de la bureaucratie, qui devait garantir, entre autres, l'égalité de traitement pour tous et assurer une fonction démocratique d'utilité publique. Le "new management public" (NPM) vise à proposer un système souple qui intègre dans l'action l'utilisateur en tentant de renverser le flux bureaucratique classique, linéaire et rigide (le politique décide, l'administration "staff" transmet et contrôle, l'administration "front line" agit). Le modèle du NPM vise à partir de l'utilisateur, de ses besoins et de ses attentes, comme dit précédemment, et préconise une organisation souple, horizontale, orientée efficacité. En fait, ce sont deux cultures organisationnelles très différentes, aujourd'hui en tension dans le système de l'action publique.

CRF : Quelles sont les pistes de solution qui peuvent être exploitées ?

Philippe SCIEUR : il y a, en gros, trois attitudes par rapport à un changement de ce type : soit la résistance et la confrontation, soit le laisser-aller et la résignation, soit la

réflexivité et l'initiative. L'objet de ce congrès témoignait plutôt d'une volonté de privilégier la troisième voie. C'est par cette démarche que se trouveront des solutions. Cependant, les Directeurs Généraux et leurs équipes bricolent aussi, c'est-à-dire, trouvent des solutions concrètes par nécessité, sur le terrain. Et finalement, cela témoigne d'une véritable créativité managériale et rend compte qu'aucun modèle de gestion ne peut éliminer les spécificités de la réalité locale et ses conséquences sur l'organisationnel.

CRF : La réflexion que vous avez proposée lors du congrès était applicable aux DG de CPAS ; peut-on dire que les réflexions sont semblables pour les Directeurs généraux communaux ?

Philippe SCIEUR : a priori, je pense que oui, sur le plan des grandes tendances. Mais mon propos reste hypothétique : il mériterait d'être étayé par une étude de terrain au nom de l'intégration dans l'analyse scientifique des réalités singulières et complexes propres à un système organisationnel particulier, différent par exemple de celui des CPAS.

Françq B. (dir.), Scieur Ph. (dir.), (2014), Etre curieux en sociologie, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain.

Lambotte F., Scieur Ph. (2013), « Epistémologies, théories et pratiques professionnelles en communication des organisations », Etudes en Communication, 40, pp. 111-128

Scieur Ph. (2012), « La question du bien-être au travail au regard des modèles managériaux. Une perspective historique, une analyse sociologique » in Clesse Ch.-E., Naeyer A. (dir.), Du risque professionnel au bien-être. Approches juridique et psychosociologique, Limal, Anthemis, pp. 105-120.

Scieur Ph. (2011), Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée, 3ème éd., Paris, Armand Colin, 211 p.

Philippe Scieur est docteur en sociologie et sociologue des organisations et des professions dans le secteur non marchand, culturel et artistique. Il est professeur à l'Université Catholique de Louvain, professeur invité à l'Université de Rouen et à l'Université Libre de Bruxelles. Il est également vice-président de l'école de communication ESPO/UCL-Mons. Il a publié différents ouvrages dont « Etre curieux en sociologie » et « Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée ».



DOSSIER

NE DITES PLUS CHEF MAIS COACH !





À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

PAGE 14

UNE NOUVELLE
GRAMMAIRE

PAGE 24

DES MANAGERS
COACHS À
VICTORIAVILLE
(QUÉBEC)

PAGE 36

FOCUS SUR UN OUTIL:
LES GROUPES DE
CODÉVELOPPEMENT

Dans les contacts que nous entretenons régulièrement avec le terrain des pouvoirs locaux et provinciaux, nombre d'entre vous nous ont fait part de leur volonté de développer une démarche par objectifs de manière à responsabiliser et impliquer les collaborateurs dans la gestion quotidienne des administrations, et ce, dans l'objectif de construire l'administration du futur.

Ces projets ambitieux peuvent être menés à bien au travers d'une réflexion de fond sur les stratégies de leadership. Ainsi, pour développer la performance, certaines études montrent qu'il est nécessaire d'évoluer d'une logique de contrôle vers une logique de l'engagement. Pour ce faire, le Directeur Général a avantage à adopter la posture d'un coach, d'un véritable conseiller dont le rôle se démarque de celui du "simple" manager. Ce dossier, co-écrit avec notre partenaire québécois Martin LESSARD, vous propose d'entamer cette réflexion en posant les fondements de ce nouveau paradigme. Après cette partie plus théorique, nous exposerons des outils au service de ce type de leadership et des expériences de terrain qui ont été menées au Québec, et plus particulièrement à Victoriaville dont Martin LESSARD est le Directeur Général depuis plus de 8 ans.



UNE NOUVELLE GRAMMAIRE

Manager, diriger, mener ou impliquer son équipe, voilà des termes fréquemment utilisés dans les milieux de la gestion des ressources humaines et du management. Pourtant, ces termes véhiculent une vision particulière de la stratégie de leadership au sein de l'organisation.

Comme le souligne Lecointre, le manager dont le terme est issu du latin "manus" et qui signifie la prise en main, est focalisé sur l'aspect "objet", sur le "quoi", sur les processus et les résultats.

Dans cette vision, le manager est celui qui sait, qui dit comment il faut faire. Il est la personne qui prend des décisions et qui joue un rôle influent sur le fonctionnement de l'organisation.



LE CHANGEMENT DE PARADIGME

LE MANAGER CLASSIQUE

- Il est focalisé sur les résultats.
- Il incarne l'autorité, il sait ce qu'il faut faire.
- Il conseille et « il donne du poisson ».
- Il est pris par ses responsabilités.
- Il prend en compte les raisonnements de la personne.

LE MANAGER-COACH

- Il est aussi attentif à la personne et aux moyens à mettre en œuvre pour réussir.
- Il est aussi attentif à la personne et aux moyens à mettre en œuvre pour réussir.
- Il accepte de se remettre en question.
- Il sait faire progresser et « apprend à pêcher ».
- Il est disponible quand il faut, il accompagne pas à pas.
- Il prend aussi en compte les émotions et les valeurs.

"Le manager-coach se concentre sur le sujet et sur l'humain. Son rôle principal est de favoriser la progression des individus, de les amener à trouver leurs propres solutions".

Dans ces structures, le risque de ce type d'encadrement est double (Albert & Emery 1999 : 3-4). D'une part, cela appauvrit la structure sur le plan humain puisque les collaborateurs ne sont pas encouragés à se développer et sont cadrés "pour ne surtout rien faire d'autre que d'être au service de leur chef, ce qui ne favorise ni la créativité, ni la responsabilisation". D'autre part, dans ces structures, l'immobilisme est de règle.

À l'heure actuelle, on assiste à un changement de paradigme en ce qui concerne ces stratégies de leadership, lesquelles impulsent davantage un management fondé sur le dialogue et la pédagogie, positionnant le manager dans un rôle de coach. Un coach qui se concentre sur le sujet, sur l'humain, le "qui" et dont le rôle principal est de favoriser la progression des individus, de les amener à trouver leurs propres solutions. Le coaching de gestion permet aux cadres de se développer, d'acquérir de nouvelles compétences et surtout, de les mettre en pratique.

Ainsi, le coaching repose sur une prémisse : le coach croit que les individus recèlent en eux les capacités nécessaires pour identifier et mettre en avant leurs propres solutions, qu'ils sont les plus à même d'identifier ces solutions par rapport aux problèmes rencontrés. Selon ce postulat, le coaching est alors le meilleur moyen pour les individus d'acquérir de nouveaux apprentissages. Aussi, comme l'indique Lefrançois, le coaching "implique le surgissement de changements profonds dans la manière de penser, de se comporter" (Lefrançois, 2013).

Ce changement de paradigme passant du manager au manager-coach implique des compétences nouvelles et également la maîtrise d'une nouvelle grammaire, d'enrichir son vocabulaire et de disposer d'outils nouveaux au service de la performance, en conjuguant cette performance avec la sérénité. Mais avant de développer tous ces éléments, revenons d'abord sur ce qu'est le coaching, ses tenants et aboutissants.

[LIRE LA SUITE >](#)



DOSSIER : “Une nouvelle grammaire”

QU’EST-CE QUE LE COACHING ?

Bien qu'on puisse y trouver des liens avec l'approche maïeutique et autres théories comportementales, on peut dire que le coaching est surtout apparu dans le monde sportif aux États-Unis dans les années 1970. Il évoque la recherche de performance et est un concept qui s'est ensuite développé dans le monde des organisations pour aider les managers à accroître leurs compétences et augmenter leur propre performances.

Défini comme un accompagnement individuel ayant pour objectif d'aider à la mise en place de changements comportementaux, le coaching peut être réalisé par

le manager qui a pour souhait d'accompagner les personnes de son équipe, d'aider à progresser, à trouver ses solutions et d'être celui qui favorise et qui influence. Il s'agit aussi et surtout d'aider les personnes à modifier leurs comportements, à changer et à s'adapter aux évolutions de l'organisation et de la société de manière plus générale. En ce sens, le coaching est la stratégie la plus personnalisée de développement de la compétence. L'attitude du manager-coach est celle d'un management personnalisé qui aide les personnes et les équipes à construire la meilleure solution possible (Caudron 2015 : 5). En termes de style de leadership, on peut affirmer que le manager-coach fonde son rôle sur trois caractéristiques :

- Le renoncement à une posture de contrôle ;
- Le développement et l'entretien de contacts personnels et approfondis permettant de créer un lien de confiance ;
- L'investissement dans le développement des collaborateurs.

Il est certain que le gestionnaire doit continuer à exercer son rôle de "contrôle" (pour le contrôle de la qualité ou le contrôle de l'application des lois et règlements); mais, animé par un souci humain, le gestionnaire d'aujourd'hui sait que les véritables questions quotidiennes à se poser



LE MANAGER ET LE COACH

- Le **MANAGER** est le gestionnaire qui prend en charge la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités de son équipe.
- Le **COACH** est un véritable conseiller qui aide et supporte les collaborateurs en période de développement personnel, de changement ou de difficulté.

"En adoptant la posture du manager-coach, on ne cherche pas à travailler sur le "pourquoi", mais sur le "comment" ; il s'agit de porter la réflexion sur comment nous en sommes arrivés là et sur la manière dont il est possible de mettre en place la meilleure solution".

ne sont pas celles liées spécifiquement à tel mandat ou tel autre, mais bien celle-ci : comment puis-je amener cet employé à être plus compétent, à se dépasser, à devenir meilleur ? En effet, aussi compétent soit-il ou jouissant d'une position d'autorité sur l'appareil administratif, jamais le gestionnaire ne pourra avoir autant d'impact que s'il mise sur l'intelligence collective et sur la force d'une approche communautaire. Il sait d'ailleurs que le groupe est plus intelligent que l'individu lorsque vient le temps d'adresser un enjeu, une problématique ou un défi organisationnel. Sans entrer dans le communautarisme, Peter Senge (et al. 2000) souligne que le gestionnaire a avantage à voir les autres comme des partenaires de l'évolution de l'organisation (plutôt que des objets à son usage) et à créer un environnement organisationnel qui amène ses membres à atteindre leurs buts et objectifs.

Si l'aventure semble séduisante, il importe de savoir à quoi l'on renonce en adoptant la posture de manager-coach. Le coaching étant le temps du recul, le coach renonce à résoudre lui-même les problèmes, il accepte d'avancer au rythme de son interlocuteur et il n'est pas celui qui donne les conseils, mais celui qui aide l'autre à trouver lui-même les bonnes réponses (Albert & Emery 1999 : 33).

Pour le coach, il faut en quelque sorte apprendre à progresser au rythme de celui qui apprend, et non à son propre rythme (Albert & Emery 1999 : 36). Le coach se doit donc d'être à l'écoute des rythmes de la personne coachée car il est important qu'il se mette au diapason de son interlocuteur pour l'amener à progresser et conduire à l'apprentissage (Denis 2010).

De plus, en adoptant la posture du manager-coach, on ne cherche pas à travailler sur le "pourquoi" (le pourquoi de tel ou tel problème importe peu), mais sur le "comment" ; il s'agit de porter la réflexion sur comment nous en sommes arrivés là et sur la manière dont il est possible de mettre en place la meilleure solution (Caudron 2015 : 5).

Dans cette optique, la question la plus fréquemment posée par le coach est "en quoi est-ce important pour vous de mener à bien tel ou tel projet" ou de demander "idéalement, comment faudrait-il que les choses se passent pour que cela aille bien dans ce projet" (Caudron 2015 : 36).

DOSSIER : "Une nouvelle grammaire"

UNE APPROCHE PAR ÉTAPES

ÉTAPE 1

La mise en place du coaching et la définition de l'objectif. Le coach et le coaché déterminent s'ils veulent travailler ensemble et conviennent d'un cadre et d'un processus de travail. Ils conviennent également d'un objectif clair, correspondant aux besoins et aux attentes du coaché.

ÉTAPE 2

On procède à l'analyse de la situation actuelle. Cette étape doit permettre de produire un diagnostic de la situation et de situer le coaché par rapport à son objectif.

ÉTAPE 3

On explore les solutions ou les alternatives qui se présentent pour le coaché en tentant de mettre de côté le plus possible les biais ou les schémas mentaux qui existent chez lui (1).

ÉTAPE 4

Le coaché est invité à déterminer les actions à entreprendre pour s'approcher de son objectif. On cherche à favoriser un passage à l'action rapide, permettant au coaché d'expérimenter et d'évaluer la pertinence de ses choix et, selon le cas, de prendre une direction différente s'il le juge opportun.

ÉTAPE 5

Vient ensuite l'étape du passage à l'action, où le coaché procède véritablement à l'expérimentation de l'option retenue.

ÉTAPE 6

L'avant dernière étape consiste à apprécier les progrès accomplis, d'en faire le bilan et de travailler sur les éléments qui, le cas échéant, peuvent encore être améliorés.

ÉTAPE 7

La dernière étape consiste à identifier de nouveaux objectifs et à poursuivre au besoin le coaching en faisant cheminer le coaché en considérant son environnement, ses réalités et ses capacités.

À terme, la démarche de coaching doit permettre au coach et au coaché de donner un sens à l'information qu'ils ont partagée. Cette approche favorise l'établissement d'un véritable changement chez l'individu, mais aussi pour l'équipe et l'organisation. C'est ce qui fait dire à Buratti & Lenhardt (2013 : 72) que "le coaching a toujours un impact direct ou indirect sur la performance".



DOSSIER : “Une nouvelle grammaire”

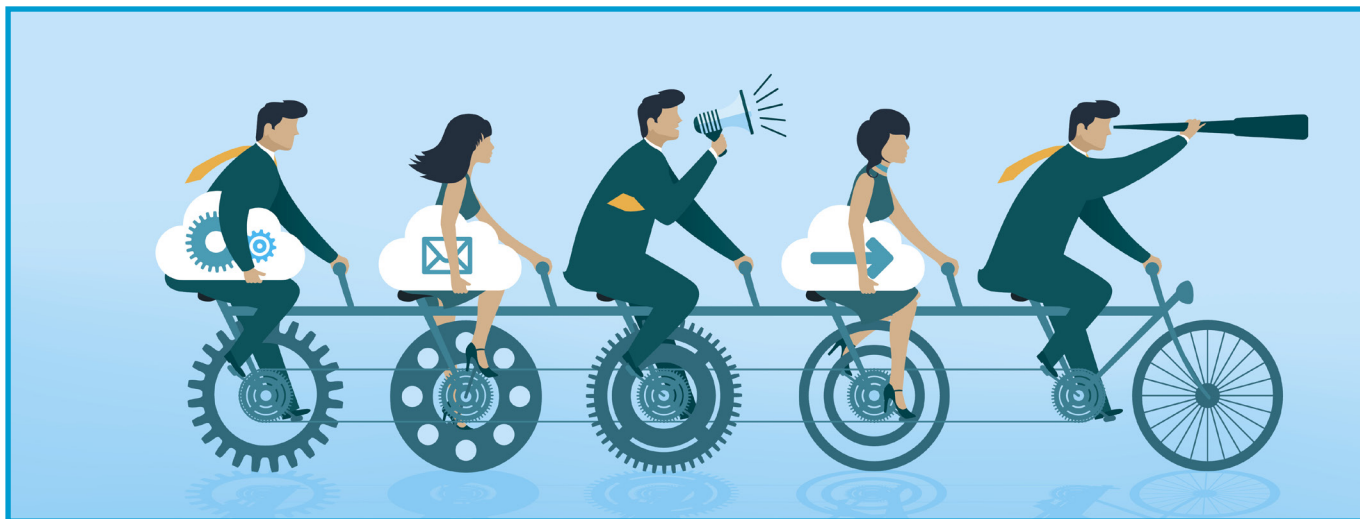
LA STRUCTURE GRAMMATICALE

Outre les nombreuses compétences intellectuelles ou managériales attendues, adopter ce nouveau style de leadership implique que le manager-coach maîtrise diverses compétences relationnelles et de nombreux savoirs-être qui viendront étayer son action.

LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES DU MANAGER-COACH

LA COMPÉTENCE DE CONSEIL

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à décrire précisément les problèmes qu'ils rencontrent, à s'éveiller aux causes desdits problèmes, à comprendre les facteurs techniques et organisationnels qui engendrent les problèmes, à identifier les ressources qui peuvent être actionnées ; dans ce contexte, le manager-coach doit également pouvoir observer les comportements de ses subordonnés et observer leurs performances respectives ; il s'agit aussi de percevoir les



sentiments des collaborateurs et les comportements qui les guident (Kinlaw 1997 : 41).

Dans cette démarche de conseil, il importe que le manager-coach renonce à dire ce qu'il sait pour "faire trouver l'autre" (Albert & Emery 1999 : 34). La tentation est évidemment forte d'apporter la réponse au collaborateur quand on la connaît mais, à chaque fois que l'on apporte la réponse, on n'aide pas à progresser puisque l'on débarrasse du problème. Pour ce faire, cela laisse supposer que le manager ait dépassé le stade où il doit prouver sa légitimité.

LA COMPÉTENCE DE GUIDER

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à comprendre les valeurs et la culture de l'entreprise, à prendre en main la gestion de leur carrière tout en analysant et en identifiant les opportunités de carrière. Il s'agit de faire en sorte que chacun s'engage envers les objectifs et les valeurs de l'entreprise, en veillant à sensibiliser aux intérêts de la direction (Kinlaw 1997 : 41). Le coach guide les collaborateurs dans la définition d'objectifs comportementaux qui vont permettre de développer l'engagement et l'autonomie (Denis 2010). Dans ce contexte, le manager-coach adopte la plupart du temps une posture en miroir qui aide le coaché à prendre conscience de ses propres comportements par un questionnement ouvert et précis en complément de questions réflexives et d'une écoute active (Denis 2010).

LA COMPÉTENCE DE FORMER

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à développer leur expertise, à accélérer les rythmes d'apprentissage et à s'engager à se perfectionner sans cesse (Kinlaw 1997 : 41).

LA COMPÉTENCE DE CONFRONTER LES COLLABORATEURS

Le manager-coach doit amener ses collaborateurs à déceler les performances insuffisantes, à clarifier les objectifs de performance et à établir des stratégies pour améliorer cette performance.

Aussi, parfois, le collaborateur n'a pas connaissance de ses lacunes et de certains problèmes ; dans ce cas, le rôle du coach est de trouver l'approche par laquelle une personne va pouvoir régler un problème qu'elle ne reconnaît pas et qui implique des techniques de

coaching plus poussées (Caudron 2015 : 100).

L'EXEMPLARITÉ

La légitimité est essentielle dans ce style de management et il est, dans ce cas, important d'être congruent en appliquant le principe bien connu "walk the talk", faire ce que je dis et dire ce que je fais. Il est important que le manager-coach mène par l'exemple. À partir du moment où le manager a des attentes élevées pour soi-même, il peut en demander autant de ses collaborateurs.

LA CONFIANCE AU CŒUR DU MANAGEMENT

Comme Bud Wilkinson l'a si bien dit, "la confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner". Communication, écoute, relation, voilà autant d'ingrédients qui sont au cœur des compétences du manager-coach. En effet, le coaching est fondé sur une relation de confiance qui résulte de la subtile combinaison de ces ingrédients.

La communication s'éloigne alors quelque peu de la conception traditionnelle puisqu'au lieu d'apporter d'emblée des explications, le manager-coach fournit protection et permission afin que le dialogue s'ouvre, se construise et qu'au fur et à mesure de ce dialogue, une relation de confiance s'installe.

Communication et confiance peuvent être développées grâce à divers moyens (Noyé 2013 : 20) :

- Mettre la personne à l'aise ;
- Laisser la personne exprimer ce qu'elle ressent ;
- Éviter les aprioris et les jugements ;
- Manifester sa confiance dans les capacités de la personne ;
- Manifester de l'ouverture ;
- Partager les expériences et les informations ;
- Allier bienveillance et exigence ;

Ces capacités de communication doivent s'accompagner d'une bonne capacité à donner du feedback pour aider les collaborateurs dans le développement de leurs capacités et de leur performance.

DOSSIER : “Une nouvelle grammaire”

ENRICHISSEZ VOTRE VOCABULAIRE

Pour améliorer et maintenir la performance, il est important de veiller à disposer d'un vocabulaire approprié au coaching en organisation, qui se démarque donc des modèles fondés sur le contrôle.

ENGAGEMENT ET VISION

« Pour celui qui ne sait pas vers quel port il navigue, nul vent n'est favorable » (Sénèque).

L'engagement et la vision constituent deux clés au service de la performance dans les organisations, des clés que doit actionner le manager-coach.

Défini comme un investissement émotionnel ou affectif et intellectuel de l'employé envers l'organisation, l'engagement est, de la même manière que la motivation, une notion qu'il est difficile d'observer directement. La plupart du temps, il est possible de déceler cet engagement au travers de deux types de comportement : d'abord, le collaborateur est très concentré sur une vision ; ensuite, l'agent est prêt à se dépasser pour atteindre les objectifs fixés par son entreprise.

Pour développer cet engagement, il est donc nécessaire que le manager-coach définisse clairement les valeurs de l'organisation, son contexte, ses objectifs, etc. Bien plus, comme le montre Kinlaw, les bases de l'engagement reposent sur cinq piliers que sont la clarté, la compétence, l'influence, l'appréciation et l'empathie.

LA CLARTÉ

La clarté est importante et consiste à veiller à ce que le collaborateur comprenne les attitudes de son organisation vis-à-vis des bénéficiaires, qu'il comprenne ses responsabilités et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Il est à noter que les valeurs apportent de la clarté uniquement si elles sont habitées, communiquées par les leaders et que ces derniers les appliquent personnellement.

LA COMPÉTENCE

La compétence est également une base essentielle de l'engagement car les gens développent un engagement envers ce qu'ils croient bien faire ; dès lors, les managers-

coachs doivent s'assurer que les collaborateurs ont la capacité et la volonté de réussir leurs tâches. On voit ici également toute l'importance du développement des connaissances et de l'expérience qui contribue à développer l'engagement des collaborateurs.

L'INFLUENCE

Une capacité d'influence doit être accordée aux collaborateurs. En effet, des études ont prouvé que les collaborateurs ne sont pas aussi efficaces lorsqu'on leur refuse une influence sur leur travail et qu'on leur demande d'appliquer les décisions des dirigeants sans rien dire.

L'APPRÉCIATION

L'appréciation ou la reconnaissance du travail effectué est une clé indispensable pour développer l'engagement ; or, l'appréciation reste un des facteurs les plus négligés au sein des organisations. Il est important de veiller à transmettre cette appréciation de manière personnelle et de la rendre publique. Pour manifester leur reconnaissance à l'égard des collaborateurs, certains managers-coachs recourent à des compliments. Pour ce faire, il peut être utile d'utiliser la trame de communication non violente SCAFEESB (Source-Cadre-Attitude-Faits-Emotion-Espoir déçu-Suggestion-Bénéfice). Il s'agit d'un protocole élaboré pour les managers-coachs destiné à faire dire les choses en douceur et en obtenant en plus un bénéfice (Caudron 2015 : 108-110).

L'EMPATHIE

Il importe que le manager-coach se comporte de manière empathique ; il s'agit pour lui de comprendre dans quel contexte l'autre évolue, ses comportements et ses émotions. Autrement dit, il ne s'agit pas de donner des conseils en fonction de sa propre expérience ou de sa personnalité, ce que l'on a tendance à faire de manière naturelle, mais de se mettre dans la peau de l'autre.

Cette nouvelle grammaire et ce nouveau vocabulaire sont au service de la performance, visant à l'amélioration et l'excellence (Kinlaw 1997 : 8) et reposent sur certains outils qui peuvent être utilisés en divers contextes.

[LIRE LA SUITE >](#)

DOSSIER : "Une nouvelle grammaire"



Si les neurosciences constituent un vaste courant de recherche, elles nous apprennent qu'il est primordial que le manager-coach complimente et reconnaisse le travail de ses collaborateurs. En effet, le cerveau a une mauvaise habitude : il enregistre, stocke et se rappelle plus aisément les expériences désagréables que les événements heureux (Devèze E. & Croati 2017 : 69). Ceci explique pourquoi les messages positifs, les compliments, félicitations et autres encouragements (surtout ceux qui sont publics) sont si importants au sein des organisations (Devèze E. & Croati 2017 : 70).

En outre, les neurosciences et la PNL soulignent l'importance de formuler ses idées, arguments et objectifs de manière positive... car notre cerveau ne comprend pas la négation. Plus précisément, si l'hémisphère gauche de notre cerveau - en charge du langage - est capable de formuler des négations avec des mots et d'en comprendre le sens, l'hémisphère droit ne comprend quant à lui pas la négation.

Si l'on vous dit de ne surtout pas penser à une girafe avec des oreilles d'éléphant, une partie de votre cerveau créera une représentation de l'animal. De même, quand cet hémisphère entend la phrase "pas dans l'eau", il comprend "...dans l'eau", "...l'eau" et "EAU" le résultat de cette traduction cérébrale est donc PLOUF! Cette particularité du fonctionnement du cerveau crée donc une attraction fatale vers la cible qu'on veut éviter...

DOSSIER : “Une nouvelle grammaire”

DES OUTILS AU SERVICE DE CETTE NOUVELLE GRAMMAIRE

COACHINGS EN RÉOLUTION DE PROBLÈME

Un des premiers procédés de coaching est la résolution de problèmes. Dans ce cadre, le manager-coach mobilise prioritairement ses compétences de conseiller, de formateur et de guide. Ces coachings peuvent viser à apprendre une compétence technique, à résoudre un problème organisationnel, à identifier des pistes de développement de carrière ou encore à résoudre l'un ou l'autre problème personnel.

COACHINGS EN AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Le second procédé de coaching est le coaching en amélioration de la performance qui repose sur les compétences de confrontation du manager-coach. Dans ce contexte, le coach guide son collaborateur dans une démarche d'engagement vis-à-vis de l'amélioration continue. Lorsque le manager-coach veut adopter ce type de posture, il se concentre sur le problème – non sur la personne – et précise le problème de performance. Il identifie alors une amélioration concrète souhaitée et décrit son attente de la manière la plus claire et la plus objective possible. Par la suite, le manager-coach veille à donner du feedback aux collaborateurs.

COACHINGS PAR SITUATION DE TRAVAIL

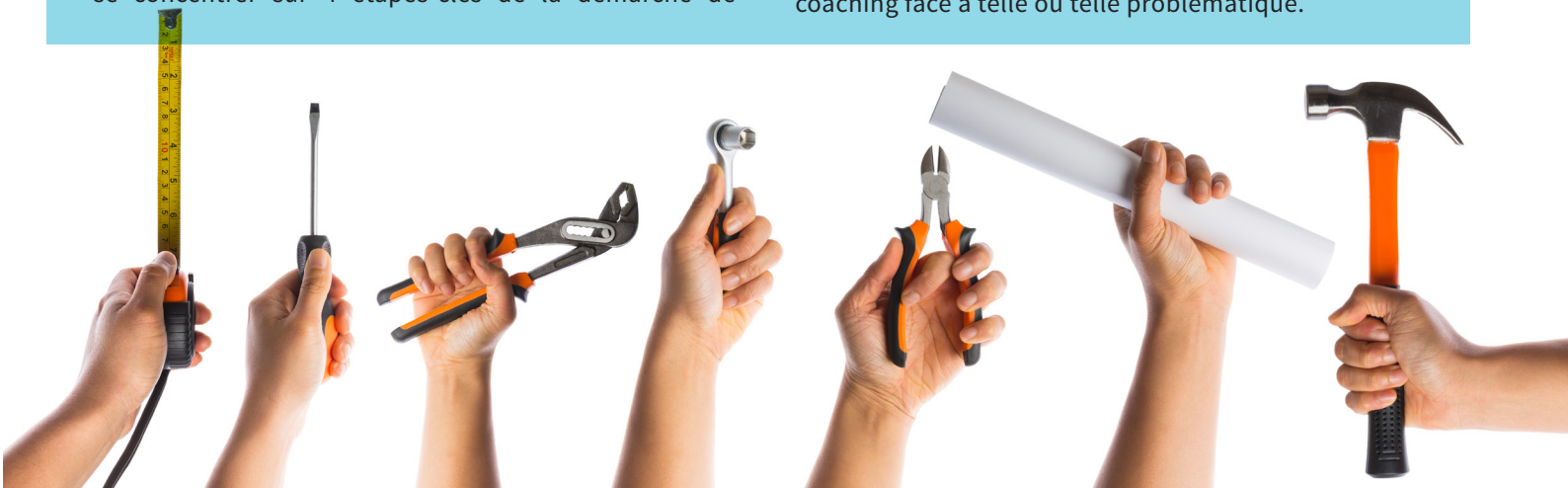
Dans certains contextes, il peut aussi s'avérer utile de travailler l'une ou l'autre situation de travail. Cela peut revêtir diverses formes :

- Détachement temporaire au sein d'un autre service ;
- Étude d'un problème professionnel qui sort de l'activité habituelle ;
- Visite d'autres services, établissements, organisations ou fournisseurs ;
- Préparation d'un rapport ou d'une présentation pour un séminaire ;
- Participation à la rédaction d'un support pédagogique ;
- Développement de la polyvalence au sein de l'équipe ;
- Travail en doublon avec un professionnel expert ;
- Travail avec des consultants externes ;
- Encadrement d'un nouvel embauché ;
- Formalisation de son expérience dans le journal interne.
- Etc.

COACHER? C'EST LONG ?

Le meilleur prétexte pour ne pas adhérer au coaching est le manque de temps. Or, une fois la méthode maîtrisée et un groupe familiarisé avec elle, une consultation peut très bien durer moins de 20 minutes. Le gestionnaire, à moins d'être puriste, pourra d'ailleurs se concentrer sur 4 étapes-clés de la démarche de

coaching, soit l'identification et l'approfondissement de la problématique, l'examen des options, le choix d'une solution et le plan d'action. Ensuite, selon le cas, il assurera le suivi des actions entreprises et conviendra avec le coaché de l'opportunité ou non de poursuivre le coaching face à telle ou telle problématique.





**Martin LESSARD est
doctorant en psychologie,
détenteur d'une maîtrise en
administration publique,
urbaniste et Directeur Général
de la ville de Victoriaville
(Québec) depuis plus de 8 ans.**

DES MANAGERS- COACHS

À VICTORIAVILLE (QUÉBEC)

À Victoriaville, au Québec, les directions de services sont évaluées puis formées au coaching et invitées à prendre la position de manager-coach. De plus, la cinquantaine de cadres intermédiaires de l'organisation est aussi évaluée sur la base de ses habiletés de gestion, de communication, de résolution de conflits et de travail d'équipe. Alors que la direction générale assure le coaching des directeurs de services, ceux-ci ont le mandat de coacher leurs propres cadres et de présenter des plans d'action pour chacun d'eux, fondés sur les résultats d'évaluations réalisées par l'ensemble du personnel municipal. C'est ainsi que le portrait produit par un questionnaire administré à tout l'appareil administratif permet de cerner les forces, mais aussi les défis qui se posent aux gestionnaires. Appuyés par leurs supérieurs, ceux-ci ont donc la responsabilité de déterminer leur propre plan de développement de compétences dont on suit l'évolution d'année en année. De plus, l'ensemble du personnel de l'organisation (environ 400 employés) a suivi des formations directement offertes par la direction dans le but de favoriser le développement d'un langage commun lié au travail d'équipe et de faire vivre, par le biais d'une approche purement expérientielle, les principes et les techniques liés à la posture privilégiée par l'organisation dans ce qui est devenu un véritable changement de culture organisationnelle.

PRENDRE CONSCIENCE DE SA SITUATION ACTUELLE

Au départ, en 2012, l'équipe de direction de la Ville de Victoriaville a été invitée à se situer sur les échelles de maturation des équipes telles que vues par les auteurs Mucchielli (2007), Katzenbach et Smith (1994) et Devillard (2003). Dans un cas comme dans l'autre, les membres du groupe se sont aperçus que bien qu'ils partageaient un vécu commun et cherchaient à améliorer leur impact sur l'appareil administratif, à l'instar de ce qui est vécu dans de nombreuses organisations, l'équipe était toujours à cheval entre un fonctionnement individuel et un véritable fonctionnement collectif. L'équipe, bien qu'elle obtenait de bons résultats, vivait occasionnellement des frustrations et l'on pouvait sentir que son plein potentiel n'était pas atteint de par le fait que les collaborations n'étaient pas optimales entre les individus. Aussi, le groupe fonctionnait davantage selon une logique de « territoires », en dépit des efforts qui apparaissaient déjà pour favoriser un meilleur partage de l'information et

de l'expertise. Indépendamment de cela, le groupe est toujours demeuré focalisé sur son objectif de servir au mieux le citoyen et de favoriser les meilleures conditions possibles pour le développement de la communauté.

Néanmoins, l'équipe de direction, appliquant les référents théoriques de Devillard (2003), Katzenbach et Smith (1994) et Mucchielli (2007), se situait respectivement aux stades de "l'appartenance", de "l'équipe potentielle" et du "développement de la participation". En somme, une équipe capable de consensus, qui cherche à améliorer ses performances et dont les individus partagent un vécu commun et, parallèlement, en recherche de coresponsabilité, d'attachement au développement personnel des autres membres du groupe et d'autorégulation.

LIRE LA SUITE >

DOSSIER : “Des managers-coachs à Victoriaville”

LES ÉTAPES DE MATURATION DES ÉQUIPES



ÉTAPE 1

ROGER MUCCHIELLI

Établissement de la sécurité personnelle : l'insécurité est contrôlée par l'utilisation du statut social au travers de dialogues masqués.

DOUGLAS SMITH

Un groupe de travail qui ne ressent pas le besoin d'amplifier collectivement l'impact du travail de chacun.

OLIVIER DEVILLARD

La latence : faibles liens interpersonnels (voire méfiance), absence d'objectifs communs et fonctionnement cloisonné (travail en silos).

ÉTAPE 2

ROGER MUCCHIELLI

Établissement de la confiance interpersonnelle : les individus laissent tomber leur masque, mais certains craignent de devenir vulnérables. Des attitudes combatives peuvent apparaître en réaction.

DOUGLAS SMITH

Une pseudo-équipe qui ne fait pas l'effort de prendre une véritable approche collective.

OLIVIER DEVILLARD

L'appartenance : rapprochement des individus à travers un vécu commun. Il s'agit de l'objectif souvent poursuivi par les interventions de teambuilding. Cette étape est importante pour traverser les étapes suivantes.

ÉTAPE 3

ROGER MUCCHIELLI

Développement de la participation : l'atmosphère est plus détendue et chacun prend sa place dans la discussion. On est à la recherche de consensus. Plusieurs groupes ne dépassent pas ce stade complaisant.

DOUGLAS SMITH

Une équipe potentielle qui essaie d'améliorer son impact sur la performance.

OLIVIER DEVILLARD

L'équipe constituée : établissement d'un projet commun; passage d'un mode de fonctionnement individuel à un

mode de fonctionnement collectif. Le groupe apprend à agir dans la perspective d'un objectif partagé.

ÉTAPE 4

ROGER MUCCHIELLI

Après oppositions et règlements de compte, le groupe progresse au travers d'opinions diverses et enrichissantes. Le groupe évalue sa situation par rapport à l'extérieur et met en place des rôles, des contrôles et des procédures de décisions.

DOUGLAS SMITH

L'équipe authentique : les individus sont motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent mutuellement responsables.

OLIVIER DEVILLARD

L'action concertée : les qualités de l'équipe sont maintenant la coresponsabilité, la réactivité, l'information continue, la prise d'initiatives et l'engagement. Le niveau de cohésion atteint permet de supporter des charges, des enjeux et des conflits de situation qui dépassent les précédents standards.

ÉTAPE 5

ROGER MUCCHIELLI

Auto-régulation du fonctionnement du groupe : capable de se prendre en charge, de s'autoréguler, il cherche à agir sur son environnement.

DOUGLAS SMITH

L'équipe haute performance : dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel des autres membres de l'équipe.

OLIVIER DEVILLARD

L'intelligence collective : elle est un stade de performance. Les méthodes managériales sont traitées comme un élément essentiel de la politique de l'organisation, l'équipe existe depuis assez longtemps (l'auteur indique 2 années avec une stabilité dans les membres), un enjeu important en réunit les membres et l'équipe enregistre des succès progressifs. Ce stade permet de saisir rapidement les opportunités.

LIRE LA SUITE >

DOSSIER : “Des managers-coachs à Victoriaville”

UTILISER LE POUVOIR DU LANGAGE ET DE LA DISCUSSION

C'est à partir d'ici, en s'inspirant des méthodes des "organisations apprenantes", du "coaching" et du "codéveloppement professionnel" que l'équipe de direction a été invitée à travailler différemment, à réfléchir sur ses propres pensées et sur celles de ses membres. Désormais, lors de ses réunions hebdomadaires, l'équipe était appelée à réfléchir en dyades et parfois plusieurs fois par réunion, sur les thèmes qui étaient à l'ordre du jour ou les problématiques posées en direct par les membres de l'équipe. Par ailleurs, pour favoriser de meilleurs échanges et faire tomber certaines barrières, les coéquipiers devaient occuper un siège différent lors de chacune des réunions. Favorisant ainsi les échanges entre collègues de différents services, mais aussi entre collègues partageant des points de vue généralement différents.

Cette méthode, encore appliquée aujourd'hui, a permis au sens de Senge (2000) d'utiliser au maximum "le pouvoir créatif du langage" dans le but d'influencer les perceptions du groupe et d'entraîner des changements de croyances et de comportements. Cette approche est maintenant appliquée de manière tout à fait volontaire par les membres de l'équipe de direction et fait partie des mœurs du groupe. Elle favorise les relations qui l'emportent sur les parties individuelles et permet de mieux percevoir les interdépendances qui existent entre les différents services municipaux, en plus d'éviter les regroupements par affinités qui mènent plus souvent qu'autrement à l'isolement de certains groupes ou individus, c'est-à-dire au travail en silo.





DOSSIER : “Des managers-coachs à Victoriaville”

S'ÉVALUER

En novembre 2012, l'équipe de direction a dû réaliser deux évaluations complémentaires. La première avait pour objectif d'amener chaque membre de l'équipe à évaluer chacun de ses coéquipiers sous l'angle de sa participation au groupe, de ses habiletés de communication, de sa coopération, de son sens de l'innovation, du développement de ses compétences et de son attitude. La seconde évaluation visait, quant à elle, à amener le groupe à s'évaluer comme équipe.

Pour ce faire, 9 questions étaient abordées, allant de la compréhension de la mission, à la confiance des uns envers les autres et à la capacité de saisir des opportunités. Les modèles de questionnaires retenus à ces fins sont tirés de Holpp (2003). Les deux tableaux en page 30 montrent les exemples utilisés pour bâtir les questionnaires distribués à l'équipe.

Bien sûr, pour procéder à de telles évaluations, il fallait que l'équipe soit déjà engagée à opérer un changement. Or, les étapes précédentes ont permis de préparer le terrain, notamment en amenant les coéquipiers à prendre conscience de l'écart existant entre leur situation

et celle qui prévaudrait si l'équipe était plus « mature » au sens des étapes de maturation des équipes (voir page 27). Ensuite, en travaillant régulièrement en groupe pour adresser les défis de l'administration municipale, peu importe le champ d'activité, les équipiers avaient déjà amorcé un processus qui allait les rapprocher de plus en plus.

Ainsi, l'évaluation allait permettre de disposer de données sur la situation de l'équipe à une date précise et aux membres du groupe d'exercer leur sens critique envers les performances globales de l'équipe, mais aussi envers leurs pairs. Ils allaient par ailleurs pouvoir cibler des mesures individuelles destinées à améliorer leurs propres résultats dans les aspects apparus les plus faibles aux yeux de leurs coéquipiers. Or, comment s'y prendre pour que ces précieuses données, collectées auprès de l'équipe, puissent véritablement servir de point de départ à un changement notable et durable de comportement et surtout, au développement des compétences du groupe ? Voilà où l'application des techniques de coaching prend tout son sens !

LIRE LA SUITE >

FIG.1 ÉVALUATION DES COÉQUIPIERS (HOLPP 2003)

Les membres de l'équipe	MARIE	JULIEN	MARC	RENÉE	PIERRE
PARTICIPATION Participe activement à toutes les activités de l'équipe.					
COMMUNICATION Exprime ouvertement ses opinions. Exprime clairement ses opinions. Écoute les opinions de ses coéquipiers.					
COOPÉRATION Aide ses coéquipiers en cas de besoin.					
ESPRIT D'ÉQUIPE Agit dans le meilleur intérêt de l'équipe. Utilise la gestion directe pour résoudre les problèmes.					
INNOVATION Agit dans le meilleur intérêt de l'équipe. Utilise la gestion directe pour résoudre les problèmes. Cherche des moyens de s'améliorer.					

FIG.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS D'ÉQUIPE

Ces résultats indiquent comment vos coéquipiers ont évalué votre performance au sein de l'équipe à partir de l'échelle suivante : 1 : rarement; 2 : parfois; 3 : habituellement; 4 : toujours

NOM _____ DATE _____

	SCORE DE L'ÉQUIPE	VOTRE SCORE	MOYENNE DE L'ÉQUIPE
PARTICIPATION Participe activement à toutes les activités de l'équipe.			
COMMUNICATION Exprime ouvertement ses opinions. Exprime clairement ses opinions. Écoute les opinions de ses coéquipiers.			
COOPÉRATION Aide ses coéquipiers en cas de besoin.			
ESPRIT D'ÉQUIPE Agit dans le meilleur intérêt de l'équipe. Utilise la gestion directe pour résoudre les problèmes.			
INNOVATION Agit dans le meilleur intérêt de l'équipe. Utilise la gestion directe pour résoudre les problèmes. Cherche des moyens de s'améliorer.			

DOSSIER : “Des managers-coachs à Victoriaville”

ÉLABORER NOS PLANS D'ACTION

Pour que chacun soit à même d'apprécier sa propre situation et d'identifier les éléments sur lesquels il devait travailler pour le bien de l'équipe, la direction a alors entrepris de rencontrer chacun des membres de l'équipe individuellement en session de coaching.

Lors de la première rencontre, le gestionnaire-coaché devait nommer le (les) élément(s) sur le(s)quel(s) il souhaitait que porte le coaching. Par exemple, son habileté à communiquer avec les autres, à distribuer les encouragements ou à exercer un leadership positif. Une fois la chose faite, la situation ou la problématique était examinée de plus près alors que, par le biais de questions ouvertes et parfois de reflets, le Directeur Général amenait le gestionnaire-coaché à approfondir son raisonnement, à aller plus loin dans sa propre compréhension de la situation. Qu'est-ce qui pourrait expliquer que tes coéquipiers t'ont attribué un moins bon score sur cette question ? Quelle est ton idée à ce sujet ? En quoi cette situation peut impacter ton équipe ? Voilà le type de questions qui peut être adressé à cette étape. Une fois celle-ci franchie, et après avoir pu énoncer de manière synthétique le véritable défi qui se posait au coaché, commençait l'étape d'exploration des pistes potentielles d'action ou de solution pour le coaché. Il est particulièrement important d'aller au bout de cette étape et de ne pas se laisser prendre au piège de la solution toute indiquée. De prime abord, plusieurs coachés, considérant leurs propres schémas mentaux ou leurs aprioris, auront spontanément une raison de nommer une solution ou une action au détriment d'une autre pour laquelle ils ne verront pas d'issue potentielle. Or, l'exploration de toutes les options possibles est importante afin de permettre au coaché de disposer de tout l'éventail des possibles, mais surtout, d'éviter qu'il ne se prive lui-même, à cause d'aprioris, de possibilités qui pourraient en fin de compte se prêter mieux à son



contexte ou à la personnalité des parties impliquées par exemple.

La dernière étape de ces rencontres mène au choix d'une option ou du moyen qui apparaît le plus approprié du point de vue du gestionnaire-coaché pour initier un changement ou adresser une problématique. Évidemment, le directeur voudra, pour sa part, s'assurer que tout ce travail n'a pas été fait en vain. Aussi, à cette étape, il veillera à vérifier comment et quand le gestionnaire-coaché assurera le suivi de son plan. Il pourra d'ailleurs lui demander de produire une synthèse de la rencontre ou encore un résumé de son engagement et des délais pour lesquels il se mettra en action. La détermination d'une date de rencontre pour assurer le suivi des actions réalisées est ici essentielle. Cela assure la direction d'un retour et, selon le cas, de la possibilité d'expérimenter une autre option si celle(s) retenue(s) n'a (ont) pas été concluante(s). C'est ici qu'on en vient à cette posture essentielle que le coach accepte de prendre en se prêtant à ce modèle de gestion, c'est-à-dire de croire que le coaché revêt en lui la capacité de trouver ses propres solutions à ses enjeux ou à ses problèmes et que l'expérience demeure le meilleur moyen pour apprendre, au risque de parfois se tromper ! La boucle des 7 étapes est ainsi bouclée pour un coaching efficace, menant à des actions concrètes et observables immédiatement au sein de l'organisation.

[LIRE LA SUITE >](#)

DOSSIER : "Des managers-coachs à Victoriaville"

DES RÉSULTATS ÉLOQUENTS

La méthode est porteuse et favorise une véritable transformation, un changement de culture au sein de l'organisation. À Victoriaville, la Direction Générale cumule des données depuis 2012, ce qui a permis de constater l'évolution de chacune des facettes que l'on souhaitait étudier. Par exemple, on constate que sur une période d'environ huit mois, tous les indicateurs sauf un sont passés au "vert", c'est-à-dire que le groupe évalue plutôt positivement sa situation alors qu'en 2012, sept des neuf indicateurs présentaient un portrait plus préoccupant tandis que le groupe se comportait plus souvent "parfois" dans la direction souhaitée, plutôt que sur une base "habituelle".

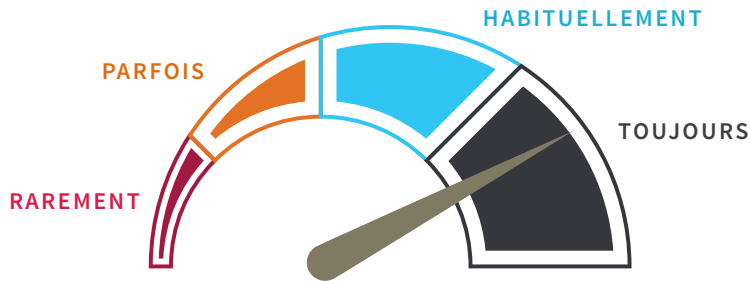
Il est intéressant de noter la progression de l'indicateur portant sur l'intérêt des membres de l'équipe envers le succès et le développement personnel de leurs coéquipiers. Bien que le résultat compilé ait

significativement progressé entre l'année 2012 et les années subséquentes, il en demeure que l'on n'est pas encore parvenu à faire basculer celui-ci du côté "vert", c'est-à-dire du côté des comportements plutôt habituels ou réguliers. Katzenbach et Smith (1994), associent d'ailleurs ces comportements à ceux d'une équipe ayant atteint sa dernière phase de "maturité", considérée comme une "équipe haute performance". Chose certaine, en attendant, ce sont 89% des indicateurs qui se retrouvent du bon côté de la balance depuis 2013 et 78% d'entre eux ont connu une amélioration significative d'au moins 5/10 de point.

Sur le plan individuel, l'évaluation des membres de l'équipe par chacun de leurs coéquipiers a permis de disposer de données concluantes sur le bien-fondé de la démarche. Aussi, c'est un échantillon de ces données, regroupées dans des moyennes.



FIG.3 ÉVALUATION DE GROUPE



La mission et les mandats sont compris de tous.

Les membres de l'équipe s'impliquent dans les échanges et les discussions, ils participent activement aux réunions.

Les membres de l'équipe s'efforcent de toujours coopérer et collaborer.

Les membres de l'équipe se considèrent mutuellement responsables de l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les membres de l'équipe ont confiance les uns envers les autres.

Les membres de l'équipe travaillent à l'amélioration de la qualité des services aux clients.

L'information circule de façon transparente entre les membres de l'équipe.

Les membres de l'équipe s'intéressent au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers.

Les membres de l'équipe sont capables de saisir rapidement des opportunités.

3.1	3.4	3.4	3.3
2.6	3.3	3.4	3.7
2.8	3.2	3.4	3.6
2.4	3.0	3.0	3.2
2.5	3.2	3.1	3.5
2.4	3.6	3.5	3.7
3.1	3.1	3.3	3.2
1.9	2.8	2.6	2.6
2.9	3.3	3.2	3.2

FIG.4 MOYENNE DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

	2012	2013	2014	2016
Participe activement aux discussions.	2.9	3.3	3.3	3.5
Écoute les opinions de ses coéquipiers.	3.1	3.3	3.6	3.5
Encourage les autres.	2.5	3.0	3.1	3.4
Ouvert au changement.	2.7	3.0	3.3	3.3
Cherche des moyens de s'améliorer.	2.9	3.2	3.4	3.6
Est chaleureux et ouvert d'esprit.	2.7	3.1	3.3	3.4

Ainsi, en moyenne, les directions de services ont progressé sur tous les fronts de 2012 à 2016, notamment sur les plans de la participation aux discussions, de l'écoute des opinions des autres, des encouragements des coéquipiers, de l'ouverture au changement, de la volonté de s'améliorer et de l'ouverture d'esprit. Ces résultats sont le fruit du travail effectué par chacun d'eux entre les séances de coaching, en accord avec les plans d'action qu'ils ont convenu d'adopter, sur une base

volontaire et individuelle. Si tous n'avaient pas au départ à travailler sur les mêmes aspects, chacun a retenu un à trois éléments sur lesquels il jugeait pouvoir s'améliorer. Le coaching, lui, n'est intervenu qu'en support à une réflexion déjà amorcée aux vues des résultats de l'évaluation et dans l'accompagnement du gestionnaire-coaché dans son passage à l'action. L'effet est double : la concrétisation d'un changement pour le bien de l'équipe et pour lui-même.

DOSSIER : “Des managers-coachs à Victoriaville”

DÉPLOYER LA MÉTHODE DANS SON ENSEMBLE



En marge des démarches d'évaluation et de coaching réalisées avec l'équipe de direction, tous les membres du groupe ont non seulement expérimenté la position de coaché, mais ont aussi été amenés, dans le cadre de formations leur étant spécifiquement dédiées, à expérimenter la position de coach. Aussi, depuis 2015, l'ensemble du personnel municipal est invité à évaluer ou dresser le portrait de chacun des 40 gestionnaires de l'organisation (autre que les directeurs de services). C'est ainsi que tous les cadres de la Ville ont vu leurs employés et leurs pairs (proches collaborateurs) noter leurs performances sous l'angle des indicateurs suivants :

- Leurs habiletés de communication ;
- La considération manifestée envers le personnel ;
- La coopération les uns envers les autres ;
- L'équité (application des mesures de gestion du personnel) ;
- La gestion des conflits.

Ces indicateurs, un peu différents de ceux utilisés pour les directeurs de services, ont été établis en fonction des attentes établies par la direction envers le personnel-

cadre, mais aussi de suggestions issues de discussions avec le syndicat des cols bleus et des cols blancs.

Les directeurs de service sont, depuis, invités à appliquer eux-mêmes les principes et techniques de coaching de gestion avec leur propre personnel-cadre. Des plans d'action sont élaborés dans chacun des services et dans chacune des divisions municipales assurant l'organisation d'un processus d'amélioration continue qui s'installe dans toutes les sphères d'activité. À l'instar des résultats obtenus avec l'équipe de direction, les résultats de cette démarche sont extrêmement positifs et permettent l'émergence d'une nouvelle culture organisationnelle fondée sur des valeurs d'ouverture, de collaboration et d'apprentissage continu. En somme, tous les indicateurs évalués au fil du temps ont connu une progression positive, permettant de rapprocher la grande équipe des gestionnaires de la Ville de Victoriaville de ce que les auteurs Mucchielli (2007), Katzenbach et Smith (1994) et Devillard (2003) qualifient d'équipe haute performance.

FORMER LES ÉQUIPES ET DÉVELOPPER UN LANGAGE COMMUN

En marge des démarches d'évaluation et de coaching, l'ensemble du personnel municipal (cadres, cols bleus et cols blancs) a été réuni à deux reprises depuis 2013 par groupes de 40 à 50 individus et ce, dans le but d'expérimenter des concepts-clés de cette nouvelle culture organisationnelle. C'est ainsi que, par une variété d'exercices pratiques tenus dans le cadre de ces journées spéciales, le personnel municipal, tous horizons confondus, a expérimenté des concepts liés à la nécessité de donner une direction aux équipes, à la construction de la confiance, aux facteurs de succès des équipes "haute performance", aux schémas mentaux et à l'apprentissage par expérimentation. La seconde activité, offerte plus récemment (2017) a permis un retour sur ces concepts, mais aussi l'introduction de nouveaux items comme : la résonance positive, la posture des personnes qui ont une bonne influence sur les équipes, les profils de personnalité et l'avantage du travail d'équipe sur les performances organisationnelles.

De plus, les cadres de l'organisation (+/- 50) ont été invités à participer à une journée supplémentaire de formation et de développement. Sous forme d'une journée de "teamdevelopment", les cadres ont approfondi leur réflexion sur l'effet de leurs comportements sur leurs équipes de travail et ont été initiés aux techniques de coaching. L'examen plus attentif des sphères de l'intelligence émotionnelle et des compétences associées ayant permis de préparer un exercice pratique permettant aux cadres de tantôt tenir le rôle de coach, tantôt celui de coaché. Finalement, une dernière journée de formation a été offerte, exclusivement pour l'équipe de direction. Durant cette journée, le groupe a dû réfléchir au style de leadership que chacun exerçait et à son effet sur les différentes équipes de travail. Les dysfonctions des équipes selon Lencioni (2005) ont aussi été discutées, soit : le manque de confiance, la peur de la confrontation, l'absence d'engagement, l'évitement de la responsabilité et l'inattention portée aux résultats. Plus spécifiquement, les directions de services ont vécu un exercice dont l'objectif était d'être en position de vulnérabilité face au groupe. Le but étant de leur permettre d'expérimenter cette vulnérabilité ; et d'expérimenter la confiance envers leurs coéquipiers qui n'allaient en aucun cas se servir de cet exercice pour leur nuire ou leur faire du tort. Cette activité a constitué un fait saillant de toutes les formations menées avec la direction et est encore évoquée par plusieurs comme un point fort dans le renforcement des liens entre coéquipiers et la création d'un véritable esprit de corps au sein du groupe.

En somme, toutes ces journées consacrées à la formation et au développement du personnel ont constitué un véritable investissement que la Direction Générale a réalisé à Victoriaville, secondée par l'équipe de direction et appuyée par la Mairie et le Conseil. Il s'agit, en fait, d'un investissement dans le développement du potentiel des individus qui composent l'organisation et un engagement envers le public à un processus d'amélioration continue dans la prestation de services et la relation à la communauté. Considérant les enjeux actuels de gestion organisationnelle et la réalité des relations générationnelles face au travail, le coaching de gestion apparaît comme une approche gagnante qui permet de favoriser la participation des individus à leur développement et à l'amélioration des services rendus, en plus de permettre aux gestionnaires de tirer le maximum des connaissances au sein de leur appareil administratif. Ce dernier étant confronté, on le sait, à une ère de changements rapides dans laquelle l'on ne saurait envisager de mener un projet sans regrouper de multiples expertises pour en peser toutes les considérations et en franchir toutes les étapes. Enfin, il s'agit d'une approche qui ouvre à la compassion et à l'humanisme dans une société fortement matérialiste et plutôt individualiste.

FOCUS SUR UN OUTIL

LES GROUPES DE CODÉVELOPPEMENT

Dans ce court article, nous revenons sur un outil fréquemment utilisé par le manager-coach, les groupes de codéveloppement.

Le codéveloppement professionnel est une méthode qui favorise les interactions entre les participants d'un groupe et poursuit l'objectif "fondamental" d'améliorer la pratique professionnelle de ceux-ci. "Le groupe constitue une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes buts et qui s'entend sur la méthode : étude attentive d'une situation vécue par un participant, partage de savoirs pratiques, surtout, et de connaissances théoriques au besoin" (Payette & Champagne 1996 : 7).

Une des caractéristiques de cette approche est de favoriser l'expérience et l'action avant la théorie ou la science. Habituellement, les méthodes de formation qui sont privilégiées par les praticiens mettent en avant le modèle de la science appliquée, c'est-à-dire faisant intervenir la science et la connaissance avant l'application. Or, Payette (2000), rappelle que le codéveloppement professionnel s'appuie sur les principes suivants (Payette & Champagne 1996 : 4) :

- Le recours à des savoirs que la science ne produit pas ;
- Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir ;
- Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement ;
- Chaque personne est la principale experte de sa situation ;
- La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation.

Ainsi, on forme des groupes de 4 à 10 participants avec un animateur. En général, le groupe est appelé à se rencontrer une à deux fois par mois durant six à douze mois. Ces rencontres, d'une durée de 3 à 4 heures, ont la caractéristique d'être structurées autour d'une

démarche de consultation mettant en situation de rôle "le client" (personne que le groupe vise à aider) et les "consultants" (dont le mandat est de questionner, de suggérer et même, selon le cas, de confronter les actions du "client"). Pour sa part, l'animateur doit s'assurer du bon déroulement de la séance de consultation, du temps imparti à l'activité, du cheminement du "client" et des "consultants". Il suggère parfois des pistes de réflexion afin de stimuler le groupe et peut, s'il en est habilité, prodiguer certains enseignements au passage des discussions, sans toutefois en détourner l'objectif.

En résumé, le déroulement d'une séance de consultation devrait suivre la séquence suivante (Payette & Champagne 1996 : 7-10).

- Exposé de la problématique ou du projet (par le "client") ;
- Clarification de la problématique et questions d'information (le "client" est questionné par les "consultants") ;
- Établissement du contrat de consultation (le "client" définit ses besoins et en convient avec les "consultants") ;
- Réactions, commentaires, suggestions des "consultants" (les "consultants" exposent leurs façons de voir la situation, mais dans le but seulement d'aider le "client") ;
- Synthèse et plan d'action (le "client" identifie une ou des hypothèses d'action) ;
- Identification des apprentissages et évaluation (tous les participants notent les principaux apprentissages de la séance qui vient de se terminer).

Cette méthode d'apprentissage met en relief des "interactions entre l'expérience et la conceptualisation" ainsi qu'entre "la réflexion et l'action". La démarche de codéveloppement professionnel s'intéresse à l'ensemble de la pratique professionnelle des participants qui, au gré des rencontres, choisissent d'en présenter une partie ou une autre et relèvent des enjeux ou des difficultés vécues dans leur quotidien.

DOSSIER

CONCLUSION

Manager-coach, voilà une thématique dont on entend de plus en plus parler dans le secteur des ressources humaines. Cette forme de management offre énormément de potentiel à celui qui y adhère. Il s'agit d'une approche actuelle qui répond entre autres au désir de réalisation de soi des générations montantes et offre de nouvelles opportunités de développement de compétences pour le professionnel comme pour le travailleur.

Le contexte dans lequel l'institution évolue est important; de même que l'adéquation avec les stratégies de leadership et le renoncement à une posture de contrôle. Il s'agit en effet d'un management fondé sur le dialogue et la pédagogie qui veille à l'humain et aux moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs. Si ces pré-requis sont mis en place, le coaching peut montrer toutes ses potentialités en favorisant la confiance, l'engagement et l'implication des collaborateurs au service d'une vision et de valeurs communes.

Si cette approche vous parle, alors peut-être êtes-vous prêt à vous poser les questions suivantes: comment est mon écoute? Quels avantages aurais-je à laisser l'autre expérimenter davantage des chemins que je n'aurais pas pris moi-même? Qu'est-ce que mon organisation gagnerait en adoptant une telle approche? Comment m'y préparer? Et surtout, quand vais-je agir?

En répondant à ces questions et à plusieurs autres qui surgiront en cours de route, vous aurez alors vous-même pris le chemin d'une nouvelle gestion, d'une nouvelle façon d'aborder vos relations avec votre entourage, voir d'un changement de culture organisationnelle. Reste toutefois une question en suspens: celle de la formation des managers aux techniques de coaching, qui reste somme toute relativement limitée en Wallonie.

(1) Les schémas mentaux sont en fait les biais, les aprioris ou les préjugés qu'une personne ou un groupe peut entretenir par rapport à un autre. Ils affectent les relations des équipiers en limitant leur ouverture et leur objectivité.

BIBLIOGRAPHIE

Albert E. & Emery J.-L. 1999, *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher*, Paris, Éditions d'Organisation.

Buratti L. & Lenhardt V., 2013 *Découvrir le coaching*, Paris : Interéditions.

Caudron L. 2015, *Devenez manager coach ! Développez les Richesses Humaines et prévenez le burn-out*, Wizworld.

Denis C. 2010, *Le manager coach*, <http://4cristol.over-blog.com/article-le-manager-coach-61828341.html>.

Devèze E. & Croati R., 2017, *Neuro-boostez vos équipes ! Tirez profit des neurosciences au travail*, Paris : Editions EMS Management & Société.

Devillard O. 2003, *La dynamique des équipes*, Paris : Éditions d'Organisation.

Girard A. 2005, *Sport, communication et pédagogie: La PNL pour un coaching efficace*, Amphora.

Holpp L. 2003, *Manager et coacher son équipe*, Paris : Maxima.

Katzenbach J. R. & Smith D. K. 1994, *Les équipes haute performance : imagination et discipline*, Paris : Dunod.

Kinlaw D.C. 1997, *Adieu patron ! Bonjour coach ! Promouvoir l'engagement et améliorer la performance*, Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

LEefrançois D. 2013, *La bible du coaching aujourd'hui : tout sur le coaching et son évolution*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil.

Lencioni P. 2005, *Optimisez votre équipe : les cinq dysfonctions d'une équipe Une fable pour les dirigeants*, Québec : Un monde différent.

Mucchielli R. 2007, *Le travail en équipe : clés pour une meilleure efficacité collective*, Issy-les-Moulineaux, ESF Éditeur, Collection Formation permanente.

Noyé D. 2013, *Coach vos collaborateurs. Le rôle de coach des managers*, Paris : Julhiet.

Payette A. & Champagne C. 1996 *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Pierre A. 2013, « Le manager-coach : nouvelle posture du manager ? », *Le Journal du net*, <http://www.journaldunet.com/management/expert/54868/le-manager-coach---nouvelle-posture-du-manager.shtml>.

Senge P., Roberts C., Ross R., Smith B et Kleiner A. 2000. *Le guide de terrain : stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, Paris : First Editions.

FICHE PRATIQUE

MIEUX GÉRER SES E-MAILS

Bien souvent, à peine avez-vous répondu à vos mails que votre boîte de réception est déjà pleine. Dans un souci de productivité, il est intéressant de mieux gérer ses mails pour ne plus perdre son temps... et son calme! Voici une liste de conseils pour mieux gérer vos e-mails.

RESTEZ CONCENTRÉ

Quand vous travaillez sur vos tâches, il est important qu'aucun élément ne vienne vous en déconcentrer.

Désactivez la notification automatique, cela vous permettra d'augmenter votre productivité et votre concentration.

Définissez-vous des plages horaires destinées au traitement de vos e-mails, en fin de journée ou après le temps de midi par exemple. Si vous allez voir votre boîte de réception toutes les cinq minutes, il est certain que vos tâches quotidiennes ne seront pas terminées à la fin de la journée **(1)**.

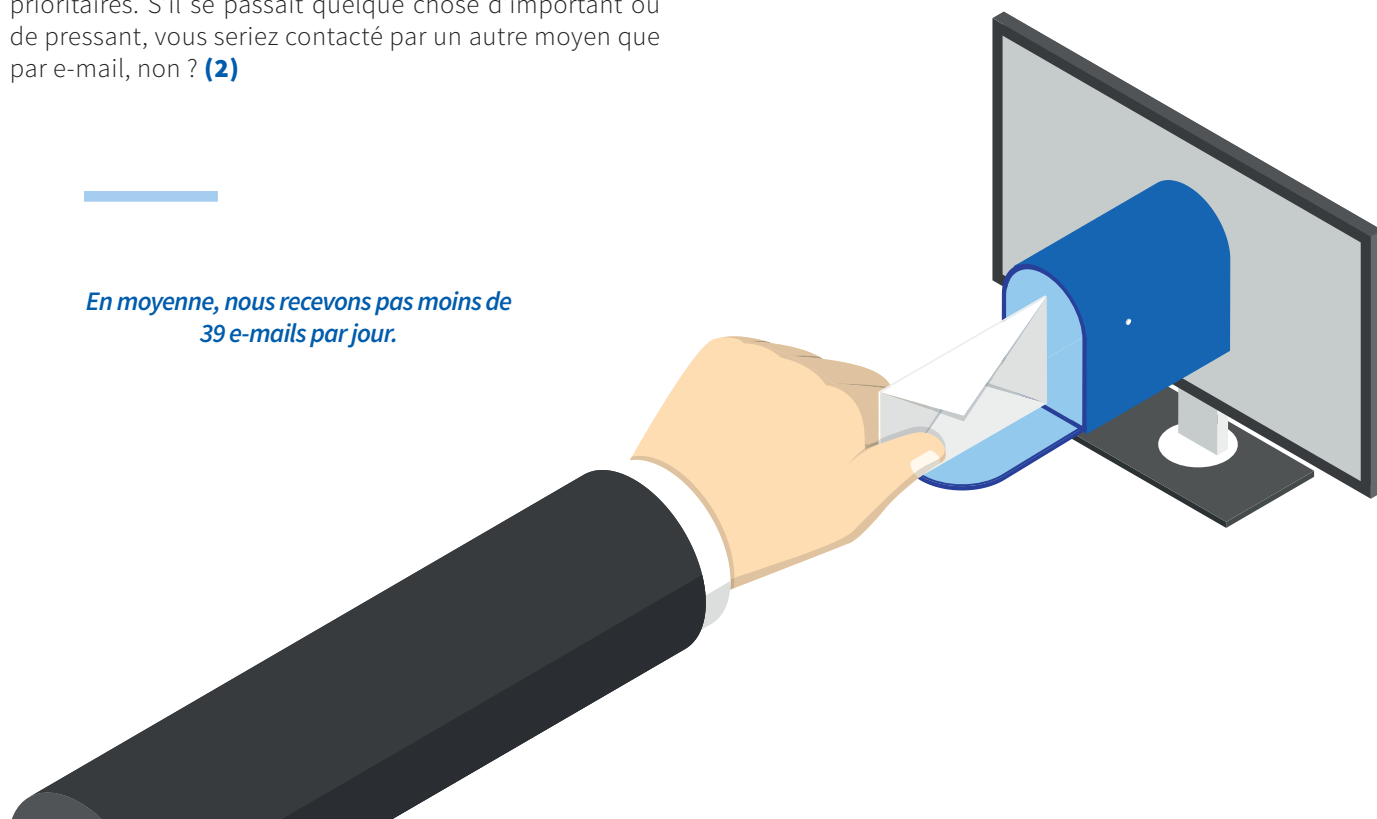
Évitez de penser que tous les e-mails sont urgents et prioritaires. S'il se passait quelque chose d'important ou de pressant, vous seriez contacté par un autre moyen que par e-mail, non ? **(2)**

VOUS N'ÊTES PAS UN PERROQUET

Si vous recevez souvent des questions qui se ressemblent, peut-être faudrait-il penser à créer une FAQ, qui permettrait à toute personne qui se pose des questions d'y trouver des réponses **(3)**.

Si vous recevez souvent les mêmes e-mails, créez certains modèles types qui vous permettront de gagner du temps.

En moyenne, nous recevons pas moins de 39 e-mails par jour.





AIDEZ-VOUS D'OUTILS

- Si vous avez trop de têtes à mémoriser ou que vous n'êtes tout simplement pas physionomiste, il existe un plug-in LinkedIn qui permet d'afficher la photo de profil LinkedIn de la personne qui vous envoie un mail. Voilà un moyen d'éviter les quiproquos !
- Utilisez le correcteur orthographique. Évidemment, il va relever certaines fautes d'orthographe, mais il peut aussi mettre en évidence des erreurs de frappe. Cela permet d'envoyer des e-mails très professionnels.
- Évitez de répondre « à tous ». N'envoyez un e-mail qu'à la personne concernée par l'information. Cela permet d'éviter de remplir les boîtes de réception des autres inutilement et d'éviter que les autres ne remplissent votre boîte inutilement aussi.
- Labellisez vos e-mails. Pour ne garder que les e-mails essentiels, utilisez les filtres automatiques. Utilisez cet outil pour que les pubs et les newsletters ne polluent pas votre boîte principale, par exemple.

CTS : CLASSEZ, TRAITÉZ ET SUPPRIMEZ

Classez vos e-mails. Pour cela, il suffit de créer des dossiers selon l'importance de vos e-mails. Par exemple, des dossiers tels que « réponse urgente », « à traiter », « à lire » ou encore « à conserver » vous permettront de créer des priorités dans vos tâches et d'organiser votre emploi du temps **(4)**.

Vous pouvez traiter un mail en moins de 5 minutes ? Faites-le directement. Cela permettra de décharger votre emploi du temps de cette tâche et d'augmenter votre professionnalisme. En effet, vos collègues diront de vous que vous êtes très réactif. Voilà de quoi vous mettre de bonne humeur !

Supprimez ou archivez tous les e-mails qui ne vous sont plus utiles ou que vous stockez depuis trop longtemps. Cela permettra d'y voir plus clair dans votre boîte de réception.

(1) GhysT.; « Comment gérer ses e-mails ? »; <https://thomasghys.fr/>.

(2) ViersSA.; « Ces trois pros de l'email ont des conseils à vous donner pour mieux gérer votre boîte »; <http://tempsreel.nouvelobs.com>

(3) Bernagaud M.; « Trop d'emails ? 6 solutions de prévention collective pour entreprise »; <http://psy-en-entreprise.fr/solutions-submerge-emails-travail/>.

(4) « Objectif Inbox Zero : 5 conseils pour une gestion de mails optimale »; <https://wisembly.com>.

LES DESCRIPTIONS DE FONCTION AGENT D'ACCUEIL

L'application Scillus est un outil informatique qui permet de disposer très rapidement de descriptions de fonction directement téléchargeables (et en lien avec des offres d'emploi, des questionnaires d'évaluation et de recrutement) ; mais surtout, les descriptions de fonction « scillusiennes » peuvent être contextualisées aux réalités de terrain de chacun.

Le catalogue partagé, reflet des contextualisations réalisées par les entités qui travaillent fréquemment avec notre application, a récemment été complété par la Province du Brabant wallon qui a créé un descriptif de fonction pour ses agents d'accueil (steeward).

Après un retour sur les compétences organisationnelles, transversales à toutes les fonctions (3 compétences : adoption des attitudes professionnelles attendues ; respect des normes de déontologie et de civilité ; investissement professionnel), la mission du steward (rôle d'accompagnateur) est définie de la sorte :

L'agent d'accueil (m/f) investigate pour clarifier la demande du visiteur et l'informe au sujet des services de l'administration. Il/elle gère son énergie dans les échanges avec les personnes afin de les orienter adéquatement dans leurs démarches. Il/elle exerce un impact représentatif des valeurs de l'administration et assure la gestion de différentes tâches administratives connexes à sa mission d'accueil.

Les compétences prioritaires du steward à la Province du Brabant wallon sont les suivantes :

Domaine	Compétence fonctionnelle	Prioritaire (priorité)	Activité
pragmatique	Information	Oui	5 activité(s)
relationnel	Gestion de l'énergie	Oui	3 activité(s)
relationnel	Impact	Oui	7 activité(s)
relationnel	Interaction	Oui	4 activité(s)
relationnel	Investigation	Oui	4 activité(s)



POUR AVOIR ACCÈS À L'APPLICATION SCILLUS :

Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : www.crf.evenements.be)

LE BUT DU COACHING ?

- Initier les participants à la méthode et à la philosophie qui sous-tendent l'utilisation de l'outil.
- Initier à l'utilisation du logiciel ;
- Lors de ce coaching, vous recevez un formulaire à remplir et à signer par le directeur général et le bureau permanent ou le collègue ;
- Une fois le formulaire réceptionné, le CRF crée un accès à l'outil.

LU POUR VOUS



LES SERVICES PUBLICS AU COEUR DE L'EFFERVESCENCE SOCIÉTALE

COENEN A., 2017, LES SERVICES PUBLICS LOCAUX AU CŒUR DE L'EFFERVESCENCE SOCIÉTALE, BRUXELLES : DIE KEURE / LA CHARTE

Le grand philosophe français du XVII^{ème} siècle René Descartes évoquait déjà l'importance de bien penser pour agir mieux. Or, dans notre société hyper-agitée, les agents du service public local - comme tellement d'autres professionnels - prennent de plus en plus rarement le temps de réfléchir au sens des tâches qu'ils accomplissent quotidiennement.

C'est d'autant plus dommage qu'ils sont les dépositaires de très belles valeurs, parmi lesquelles l'altruisme et la solidarité. De très belles valeurs assurément, même s'il faut bien reconnaître qu'elles ont parfois été mal vendues au cours des dernières décennies.

Comme il le fait dans le cadre de ses formations, l'auteur a essayé de renouer avec les fondamentaux de ce beau métier qui consiste à servir l'intérêt général. Beau mais malaisé parce que de plus en plus souvent confronté aux inquiétantes dérives de la citoyenneté moderne : un égocentrisme parfois exacerbé, une tendance à saisir les cours et tribunaux à la moindre contrariété, une propension à faire appel à la presse ou à entretenir l'agitation sur les réseaux sociaux...

Le défi est exigeant mais enthousiasmant : réfléchir pour donner du sens et donner du sens pour améliorer la qualité du service public de proximité.



LU POUR VOUS

Comme chaque année, Randstad a réalisé une enquête pour évaluer l'attractivité des principaux employeurs en Belgique. Au terme de cette enquête qui a permis de recueillir l'opinion de 15.000 personnes (étudiants, travailleurs, demandeurs d'emploi, femmes au foyer, etc.) âgées de 18 à 65 ans, 186 entreprises du secteur privé ont été sélectionnées.

Parmi les lauréats, Randstad fait la différence entre l'attractivité "relative" de l'entreprise (pourcentage de personnes qui souhaitent travailler pour cette entreprise parmi celles qui la connaissent effectivement) et l'attractivité "absolue" (pourcentage des répondants qui souhaitent travailler pour cette entreprise). Pour ce qui est de l'attractivité relative, c'est GSK qui a été élu meilleur employeur privé en Belgique. Pour ce qui est de l'attractivité absolue, c'est une victoire ininterrompue pour Coca-Cola depuis 2010. Du côté des marques disruptives, c'est Google qui remporte encore la première place.

À noter que les personnes interrogées ont sélectionné ces entreprises sur base de plusieurs critères : package salarial, ambiance de travail, sécurité d'emploi, équilibre travail-vie privée, autant d'éléments qui déterminent cette attractivité.

QUELS SONT LES EMPLOYEURS BELGES LES PLUS ATTRACTIFS?

RANDSTAD, 2016, RANDSTAD AWARD 2016 : ETUDE CONSACRÉE À LA QUALITÉ DE LA MARQUE D'EMPLOYEUR DES PLUS GRANDES ENTREPRISES DE BELGIQUE AVEC, POUR LA PREMIÈRE FOIS, L'ANALYSE DES MARQUES DISRUPTIVES, <https://www.randstad.be/content/babbd325-2f84-4ccf-b03c-4d99041baaba/Etude%20Randstad%20Award%202016.PDF>

LES ACTIONS DU CRF

REJOIGNEZ-NOUS LE 14 DÉCEMBRE POUR UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX FORMATIONS 2.0!

Le 14 décembre prochain, le Conseil régional de la Formation organise une journée de réflexion sur les MOOC (massive open online course, traduit par cours en ligne ouvert et massif) et la thématique de l'E-learning qui se tiendra aux Moulins de Beez.

La question que nous aborderons au cours de cette journée de réflexion est la suivante : « La formation 2.0 – quel est l'impact des nouvelles technologies sur l'apprentissage et la formation ? »

Pour répondre à cette question, des experts et des personnes de terrain viendront exposer leurs expériences afin de disposer d'un panorama détaillé et précis de formations développées selon cette méthode

innovante.

L'objectif de cet événement est double :

Premièrement, il s'agit de l'événement de clôture du projet européen Appskil (Erasmus+) auquel le CRF a participé durant les deux dernières années et qui avait pour objectif de proposer un MOOC adapté pour les développeurs d'applications mobiles.

Deuxièmement, cette journée sera l'occasion d'ouvrir des pistes de réflexion sur les MOOC dans notre secteur, d'aborder la question de la plus-value des MOOC dans le secteur de la formation mais surtout les spécificités, avantages et obstacles de ce type de dispositif.



UN ÉVÉNEMENT ORGANISÉ PAR LE CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION

**LA FORMATION 2.0.
QUEL EST L'IMPACT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES
SUR L'APPRENTISSAGE ET LA FORMATION ?**

**REJOIGNEZ-NOUS LE 14 DÉCEMBRE 2017
AUX MOULINS DE BEEZ**

LES COACHINGS DU CRF

DATES DES PROCHAINS COACHINGS

Pour vous inscrire :
www.evenements.crf.wallonie.be

COACHINGS SCILLUS

COACHINGS DE BASE

5 octobre 2017

9 novembre 2017

COACHINGS CONTINUS

2 octobre 2017

16 novembre 2017

7 décembre 2017

COACHING ACCUEIL

6 octobre 2017

21 novembre 2017

**À L'ISSUE DE CES FORMATIONS, RECEVEZ DIFFÉRENTS OUTILS ET
SUPPORTS, DIRECTEMENT EXPLOITABLES PAR VOTRE ENTITÉ**



CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2017