

LE MANAGEMENT *en ligne*

CONSEILS PRATIQUES POUR AMÉLIORER LES SERVICES DE SANTÉ

Dans ce numéro

Le manager transformé en coach 2

Difficultés liées aux relations de travail..... 2

Le coaching comme moyen d'améliorer le niveau professionnel et organisationnel..... 3

Le coach n'est pas un mentor 3

En quoi le rôle du coach diffère-t-il de ceux du superviseur, du conseiller ou du mentor ? 4

Qualifications du coach..... 4

Comment fonctionne le coaching ?..... 4

La conversation de coaching 4

ODÉFA : Une série de compétences de coaching 5

Observer 5

Demander 5

Écouter 6

Feed-back – Une réaction constructive..... 7

Se mettre d'accord 8

Le bilan personnel ODÉFA 8

Le Modèle du défi, un bon outil pour le coach..... 10

Le coaching doit être fermement soutenu par l'organisation..... 14

Une expérience réussie – Nicaragua..... 14

Le coin des commentaires..... 16

Références..... 16

Questions et matière à réflexion..... 17

La pratique du coaching : Un moyen d'améliorer la formation professionnelle et les résultats organisationnels

Note de la rédaction

MSH A MIS AU POINT UNE MÉTHODE qui aide les managers à assumer la fonction du coach ; cette méthode a été couronnée de succès dans des milieux divers. Au Nicaragua, par exemple, le recours au coaching a joué un rôle capital dans l'effort entrepris par une organisation qui cherchait à sortir d'une crise financière. Il a transformé les rapports entre cadres supérieurs et directeurs de formations sanitaires, au moment où les rôles de ces derniers devaient subir de profonds changements. (Voir *Une expérience réussie* p. 14).

CE NUMÉRO DU *MANAGEMENT EN LIGNE* vous aidera à examiner vos habitudes de management, et vous fournira les instruments nécessaires pour adjoindre à votre fonction de manager celle d'un coach. À l'aide du bilan personnel ODÉFA (Observer, Demander, Écouter, donner le Feed-back, et se mettre d'Accord), vous pourrez prendre la mesure de vos capacités en matière de coaching, et vous préparer à les affiner et à les mettre en pratique. ■



LE MANAGEMENT *en ligne*

Rédaction

Barbara K. Timmons

Production et éditions étrangères

Christine Rogers

Rédacteur fondateur

James Wolff

Publicité

Ryan Pierce

Edition Internet

Nina Breygin

Traduction française

Gisèle Bisaccia

Révision de ce numéro

Luciano Braga, Consultant indépendant, Brésil

Joseph Dwyer, Management Sciences for Health, USA

Allison Ellis, Management Sciences for Health, USA

Lorna McPherson, Consultant indépendante, Guyane

Lourdes Quintanilla, Cali-Des, Saltillo, Mexique

Tatwa P. Timsina, Institute of Cultural Affairs (ICA), Népal

Le Management en ligne (ISSN 1942-4574) est publié par Management Sciences for Health (MSH) avec le soutien financier de l'Agence des États-Unis (USAID) pour le développement international. Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne correspondent pas nécessairement au point de vue de MSH ou de l'USAID.

Nous invitons les formateurs et animateurs à imprimer et à photocopier cette publication, sans autorisation préalable, à des fins non commerciales uniquement. Nous serons heureux d'apprendre ce que vous aura apporté l'usage de cette publication. Pour toute traduction, adaptation ou utilisation commerciale, même partielle, de cette publication, l'autorisation écrite préalable de MSH sera exigée.

Citation recommandée : Management Sciences for Health, « La pratique du coaching : Un moyen d'améliorer la formation professionnelle et les résultats organisationnels », *Le Management en ligne*, n° 1, 2008.

Management Sciences for Health
Office of Communications and Knowledge Exchange
784 Memorial Drive
Cambridge, Massachusetts 02139
Tél. : +1.617.250.9500
Fax : +1.617.250.9090
Email : bookstore@msh.org
Website : www.msh.org

La publication de ce numéro a été financée par le bureau Population and Reproductive Health, Bureau for Global Health de l'Agence des États-Unis pour le développement international, dans le cadre du programme Leadership, Management and Sustainability et au titre de l'accord de coopération GPO-A-00-05-00024-00.

Copyright Management Sciences for Health, Inc., 2008

Le manager transformé en coach

Les employés de services de santé qui sont promus à des postes de responsabilité doivent être en mesure de coordonner les actes des employés qu'ils dirigent, de faire bon usage des ressources financières et du personnel dont ils disposent, et de créer les conditions qui garantiront des résultats au plus haut niveau. Ces responsables auront désormais un rôle qui dépassera celui du manager – ce sera le rôle du « coach ».

Le mot « coach » vient du domaine des sports. Il désigne l'entraîneur, sans lequel un athlète ne saurait atteindre son maximum. Pour les sportifs, avoir recours à un coach est une décision judicieuse, qui n'a rien d'humiliant et ne signale nullement un manque de compétence. Le coach est là pour aider l'athlète à progresser et à réussir.

La tâche du coach, telle qu'elle est conçue et pratiquée dans le domaine des sports, est facile à transposer dans le cadre des services sanitaires ; après tout, nous désirons que nos équipes soient solides et résistantes, et réussissent à fournir des services de santé de première qualité. Chacun des membres de l'équipe doit réaliser pleinement son potentiel, et tous doivent travailler en harmonie pour atteindre le but de l'équipe et surmonter les tensions qui surviennent lorsqu'on affronte ensemble certaines difficultés.

Sans s'en rendre compte, les managers ont toujours eu recours d'une façon importante à certaines fonctions du coach : donner des directives, inspirer l'esprit de corps, réprimander les personnes qui n'apportent pas une bonne contribution au travail de l'équipe. Mais il s'agit en outre, pour le coach, de mettre à dure épreuve les membres de son équipe, de reconnaître leurs réalisations, de commenter honnêtement leurs actions, de savoir écouter, et d'encourager le perfectionnement des talents de sorte que chaque personne puisse acquérir le niveau professionnel indispensable à la réussite de l'équipe. Partant d'un examen de ce que fait un coach, on parviendra à amplifier le rôle du manager, qui ne se contentera plus de donner des ordres, mais fournira une critique constructive et mettra ses employés à l'épreuve tout en soutenant leur action. Jouant le rôle du coach, le manager obtiendra d'excellents résultats car il fera appel à des talents non encore exploités et à des aptitudes insuffisamment développées, en s'appuyant sur la force psychologique qui permet de surmonter les revers.

Difficultés liées aux relations de travail

Lorsqu'on demande à un manager ce qui pose le plus de problèmes dans son travail et ce qui lui prend le plus de temps, la réponse est presque toujours liée à des questions de personnel et de relations entre collègues. En apprenant à jouer le rôle de coach, les managers peuvent s'attaquer à bien des problèmes chroniques et éviter bien des pertes de temps. Par la même occasion, ils peuvent accroître la maturité de leurs employés et les mettre en mesure de fournir une meilleure contribution aux résultats de l'équipe et de l'organisation. Voici quelques exemples de questions auxquelles un manager pourra répondre plus efficacement s'il joue le rôle du coach :

Qu'est-ce qu'un manager ?

Dans ce numéro, nous employons le terme « manager » pour désigner un responsable qui dirige, à quelque niveau que ce soit, en utilisant des pratiques de management comme la planification et l'organisation du travail, et des pratiques de direction consistant à inspirer et à mobiliser le personnel.

Pratiquer le management, c'est organiser les composantes d'une entreprise de façon à faire fonctionner les systèmes, et coordonner les ressources pour assurer la qualité des résultats. Pratiquer le leadership, c'est donner aux autres les moyens d'affronter les difficultés et d'obtenir des résultats dans des conditions complexes.

Voir *Transformer les managers en leaders* (MSH 2006) pour des renseignements supplémentaires sur ces fonctions connexes.

- Que puis-je faire si une personne dont le travail donne satisfaction possède, à ma connaissance, un potentiel bien plus considérable ?
- Que faire si je ne puis constater un réel engagement chez certains membres de mon équipe, alors que je suis convaincu de leur bonne volonté ?
- Que devrais-je faire si un membre de l'équipe, malgré ses efforts, n'obtient pas les résultats que j'escomptais ?
- Que puis-je faire si l'un de mes employés, bien que hautement qualifié, se comporte d'une manière nuisible au moral de l'équipe ?
- *prendre conscience de son propre comportement et de l'incidence de ce comportement sur ses réalisations ;*
- *s'orienter vers des comportements qui soient plus efficaces ;*
- *acquérir l'assurance nécessaire pour mettre en pratique ces nouveaux modes de comportement de façon à produire les résultats désirés, tant du point de vue professionnel qu'au niveau de l'organisation.*

Le coaching comme moyen d'améliorer le niveau professionnel et organisationnel

Le recours au coach crée un partenariat permanent qui aide le personnel à obtenir des résultats positifs. Selon la définition fournie par *International Coach Federation*, travailler avec un coach permet aux employés d'approfondir les connaissances acquises, d'améliorer leurs résultats et leur satisfaction professionnelle, et de rehausser la qualité de leur existence.

L'action du coach se déroule au cours d'une série de conversations, à la différence des entretiens isolés qui servent à faire un bilan des résultats. Si l'employé, après une première conversation, éprouve le désir d'être guidé par le coach, des changements positifs deviennent possibles, et les dilemmes mentionnés plus haut peuvent être pris en main.

Le coach aide la personne prise en charge à :

Le coach n'est pas...

Le coach n'est ni un mentor ni un psychothérapeute, ni un conseiller ; sa tâche diffère également de la supervision (appui, animation, ou supervision traditionnelle). *Le rôle du mentor* est d'enseigner aux employés en début de carrière comment progresser et obtenir des résultats. C'est ce qu'on appelle parfois « apprendre les ficelles du métier ». *La psychothérapie* est l'usage, par un spécialiste professionnel, d'une série de techniques destinées à aider le patient à surmonter, résoudre ou guérir les manifestations visibles de problèmes psychologiques sous-jacents. *Le rôle du conseiller* concerne normalement un problème spécifique – carrière, deuil, addiction, santé, relations conjugales ou familiales. Le conseiller aide la personne à mieux faire face à une situation et à résoudre son problème à l'aide de techniques qu'elle pourra apprendre à utiliser par elle-même.

La supervision a traditionnellement pour but de garantir que le travail, qu'il soit technique ou administratif, se conforme aux normes et règlements concernant l'organisation et les soins. La notion de supervision/facilitante introduite au cours

des années 1980 par l'association AVSC (devenue depuis Engender Health), est très proche de celle du coaching. La supervision/facilitante met l'accent sur l'apprentissage, la résolution collective des problèmes, et la communication ouverte entre superviseur et supervisés. La supervision/facilitante est pratiquée au sein d'un groupe (équipe sanitaire par exemple), car les problèmes qui s'y posent trouvent leur meilleure solution par une action collective.

En quoi le rôle du coach diffère-t-il de ceux du superviseur, du conseiller ou du mentor ?

La tâche du coach se distingue en ce qu'elle s'exerce principalement de personne à personne (à la différence de la supervision/animation), n'exige aucune formation spécialisée (à la différence de la psychothérapie et du conseil), et se concentre sur un aspect particulier du travail nécessitant une amélioration (à la différence de la tâche du mentor). Le manager/coach aide la personne qu'il guide à discerner quel est son propre comportement dans le travail et de quelle manière ceci affecte la valeur de son travail. La conversation avec le coach aide à susciter de nouveaux modes de comportement en vue d'obtenir les résultats désirés. À mesure que ces nouveaux modes de comportement produisent leurs effets, l'employé guidé par le coach acquiert une plus grande confiance en lui-même et en sa capacité à contribuer utilement aux travaux de l'équipe et de l'organisation.

Qualifications du coach

Un coach doit avoir le désir sincère d'aider une autre personne en lui faisant voir quelles sont ses options et comment elle peut réaliser son potentiel. En outre, du fait que toute interaction avec ceux que nous voulons aider est influencée par l'idée que nous nous faisons de ces personnes, le coach devra avant tout affiner sa propre capacité à s'observer d'un regard critique, de façon à acquérir une certaine conscience de lui-même. Le coach doit également être sensible à l'environnement politique et social dans lequel travaille la personne qu'il guide, et il doit être capable d'observer et de comprendre les subtilités des comportements et des émotions humaines.

Vous trouverez dans ce numéro un système d'auto-évaluation qui pourra vous aider à déterminer si vous possédez les compétences nécessaires. Si

vous souhaitez perfectionner vos compétences de coach, vous pouvez le faire par vous-même (en lisant, en suivant un cours en ligne, ou en observant un très bon coach), ou bien en participant à un atelier, ou encore en demandant à un collègue ou à un mentor de vous aider à pratiquer l'art d'écouter et d'exprimer vos réactions.

Comment fonctionne le coaching ?

Lorsqu'une organisation ne parvient pas à atteindre ses objectifs, on en trouve parfois la raison dans un manque de clarté des objectifs, ou dans un décalage entre ce que les responsables entreprennent et ce qu'ils accomplissent en réalité. De tels échecs provoquent des frustrations et un gaspillage des ressources. Il arrive qu'une employée, n'ayant pas obtenu les résultats désirés, s'en prenne à d'autres personnes ou aux circonstances, évitant de prendre ses propres responsabilités. Si par contre le coach l'aide à prendre conscience de l'influence que son comportement exerce sur son travail, elle pourra modifier son comportement et produire de meilleurs résultats.

Pour modifier ses actions, une employée doit examiner le raisonnement sous-jacent qui est à l'origine de ces actions. Le coach peut l'aider à articuler son raisonnement et à modifier graduellement son comportement. Lorsqu'elle aura réussi à modifier ses actions et obtiendra les résultats qu'elle désirait, elle aura alors fait un bon apprentissage.

La conversation de coaching

La première chose à faire est d'avoir une conversation avec la personne prise en charge, pour se rendre compte si cette personne admet que son travail lui pose une difficulté qu'elle ne peut résoudre par elle-même. Si l'employée accepte de se faire aider et est disposée à apprendre et à modifier son comportement, les bases sont alors posées pour une collaboration satisfaisante. Si l'organisation prévoit déjà des conversations périodiques de supervision ou d'évaluation, le manager/coach pourra en tirer parti pour organiser une série de séances portant plus spécialement sur les aspects du travail de l'employée susceptibles d'être améliorés, ou sur la mise en valeur de talents inexploités.

Au cours de la conversation, le coach joue des rôles divers. Il (ou elle) fournit son appui en faisant preuve de respect et d'acceptation de la personne prise en charge. Le coach aide cette personne à trouver des réponses, plutôt que de les lui fournir. Il pose des questions pour aider l'employé à reformuler son interprétation du rapport qui existe entre ses actes et les résultats obtenus. En outre, le coach pousse plus loin ses questions en s'attaquant directement à la façon de raisonner de la personne et en faisant ressortir les décalages qui existent entre ses raisons, ses convictions et ses actions. Le coach aide la personne guidée à découvrir de nouvelles possibilités d'action et à acquérir de nouvelles compétences, et demande à cette personne de s'engager vis-à-vis d'objectifs désignés d'un commun accord.

ODÉFA : Une série de compétences de coaching

Pour réussir votre conversation de coach, il vous faudra acquérir quelques compétences de base. Comme aide-mémoire, nous proposons un acronyme – ODÉFA – qui représente les cinq compétences : Observer, Demander, Écouter, réagir en Feed-back, et se mettre d'Accord. Ces compétences sont essentielles pour tous les managers, et sans doute en faites-vous déjà usage, mais peut-être pas dans toute la mesure du possible. Nous traiterons ci-après de chacune des cinq compétences.

Observer

Il arrive que nous ne voyions pas ce qui est évident parce que nous avons autre chose à l'esprit. En observant tranquillement le visage de quelqu'un, ou la manière dont la personne entre dans une pièce ou s'assied à son bureau, on peut obtenir bien des indications concernant son état d'esprit ou son humeur. Semble-t-elle tendue ou détendue, fatiguée ou pleine d'énergie ? Semble-t-elle perturbée, déprimée, ou heureuse ? Quels signaux vous sont communiqués sans paroles, rien que par l'expression du corps et du visage ?

Faites part de vos observations sans porter de jugement, pour vérifier ce que vous en avez déduit. Par exemple, « Vous avez l'air fatigué, est-ce que je me trompe ? » Soyez prêt à expliquer ce qui vous a amené à cette observation (« Vous bâillez souvent »).

Il se peut que la personne soit malade, ou qu'il lui soit arrivé quelque chose dont elle n'a pas envie de parler. Profitez de l'occasion pour montrer que vous vous faites sincèrement du souci – premier pas pour établir un climat de confiance.

Demander

Savoir demander – c'est-à-dire poser des questions – sera l'une des qualités qui serviront le plus au coach. Il s'agit de demander une information, et non de solliciter une action. Une telle enquête n'est utile que si elle part d'un intérêt sincère pour la personne prise en charge, dans toute sa réalité. Cette réalité englobe à la fois l'expérience de la personne et ses sentiments, ses interprétations, sa façon de raisonner, et son point de vue. L'enquête n'est *authentique* que si vous vous intéressez réellement à l'autre personne, et si vous reconnaissez que vous ne pouvez savoir ce qu'elle éprouve à moins de le lui demander. Ceci exige une certaine humilité, en particulier dans le cas où traditionnellement, dans votre milieu, il est admis que les personnes plus âgées et les supérieurs hiérarchiques en savent toujours plus.

Quoi qu'il en soit, il ne faudra pas toujours prendre à la lettre ce qu'on vous dira. Votre enquête pourra aider la personne à voir certaines choses qu'elle ne voyait pas auparavant, et à rectifier ce qui était illogique dans sa manière de raisonner. Les questions, qui parfois pourront aller jusqu'à une confrontation en douceur, pourront ouvrir la voie à de nouvelles perspectives.

Savoir poser des questions est un art dont on peut faire l'apprentissage. Les questions ne sont pas toutes de bonnes questions. Quelquefois les questions prétendent être une demande d'information alors qu'elles sont en réalité des jugements ou des ordres, comme par exemple « Vous ne croyez pas que vous auriez pu faire cela différemment ? » Les questions ainsi posées font obstacle à l'apprentissage, ce qui empêche le travail du coach d'atteindre son but. Les questions qui suggèrent une réponse sont également un obstacle à l'apprentissage. Au tableau 1, vous trouverez face à face une série de questions qui encouragent l'apprentissage et une série de questions qui freinent l'apprentissage. Quelquefois la différence vient uniquement du ton de la personne qui interroge.

En posant des questions, le coach peut aider la personne suivie à apprendre à corriger ses erreurs et à modifier d'elle-même son comportement. Ce n'est

pas du tout la même chose que de *dire à quelqu'un* de corriger une erreur ou de modifier son comportement.

Tableau 1. Deux types d'enquête

Questions qui encouragent l'apprentissage	Questions qui freinent l'apprentissage
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment le voyez-vous de votre point de vue ? ▪ Quelle est votre réaction à... ? ▪ Qu'est-ce qui vous a amené à penser ou à agir ainsi ? ▪ Pourriez-vous m'en dire davantage ? ▪ Pourquoi en est-il ainsi ? ▪ Qu'est-ce qui vous fait... ? ▪ Qu'est-ce qui vous a empêché de m'en parler ? ▪ D'après vous, en quoi y avons-nous contribué, vous ou moi ? ▪ Comment pourrai-je/pourrez-vous/pourrons-nous... ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N'êtes-vous pas d'accord ? (particulièrement lorsque c'est dit d'un ton intimidant) ▪ L'avez-vous fait à cause de X, Y ou Z ? ▪ Vous pensiez réellement avoir fait un bon travail ? (lorsque vous êtes de l'avis contraire) ▪ Pourquoi ne pas essayer ce que je vous suggère ? ▪ Pourquoi ne m'avez-vous rien dit ? ▪ Pourquoi êtes-vous tellement sur la défensive ? ▪ Ne pourriez-vous ... ? ▪ Que vous arrive-t-il ?

Source : MSH 2006, p. 252.

Écouter

Écouter, ce n'est pas la même chose qu'entendre. Selon Peter Senge, « Pour écouter, nous devons nous ouvrir. En situation difficile, notre manière d'écouter relève de la tactique, et non des relations humaines. Nous écoutons avec l'idée de ce que nous allons entendre. Nous explorons les opinions des autres pour y trouver ce qui peut nous servir à exprimer un point de vue pour nous-mêmes. Nous mesurons le succès par l'avantage obtenu pour les positions qui nous conviennent » (dans Kahane 2004, p. x).

Dans un monde qui accorde une valeur considérable à l'expertise technique, bien souvent les gens n'écoutent pas attentivement sauf s'ils pensent que c'est un expert qui parle. Savoir écouter, cela relève d'une attitude tout autant que d'une compétence particulière. Cela exige la conviction que l'autre personne est digne d'être écoutée et a quelque chose de valable à dire.

Il est difficile d'écouter lorsqu'on a l'esprit occupé par des questions triviales ou n'ayant rien à voir avec l'autre personne. Il est également difficile d'écouter lorsqu'on a un désir pressant de dire quelque chose,

ou lorsqu'on s'est déjà fait une opinion en ce qui concerne les affaires ou les problèmes de l'autre personne.

Il y a trois disciplines à acquérir si l'on veut savoir mieux écouter. Premièrement, il faut apprendre à *se concentrer* : concentrez-vous sur l'autre personne, et sur le désir que vous avez de lui venir en aide. Deuxièmement, pour bien écouter il faut pratiquer *l'empathie*, c'est-à-dire la capacité de se mettre à la place de l'autre personne, donc d'imaginer comment le monde est vu et ressenti de son point de vue. Troisièmement, écouter exige la capacité de pratiquer sans trop d'effort le *silence*.

Pour vous entraîner à la *concentration*, vérifiez que vous avez bien entendu et compris l'autre personne en faisant de temps à autre un bref résumé de ce qu'elle a dit. Demandez-lui si c'est bien là ce qu'elle voulait dire. En faisant votre résumé, prenez également en considération les émotions qui se cachent derrière les paroles. Par exemple : « *Voyons un peu si j'ai bien compris. Vous me dites que vous... Est-ce bien ce qui s'est passé ?* » Ce résumé donne à la personne en question une chance de corriger les erreurs de perception ou les malentendus, et il confirme que vous avez réellement écouté.

Pour vous entraîner à l'*empathie*, essayez d'exprimer en vos propres termes ce que selon vous la personne doit ressentir, prenant pour guides l'expression de son corps et de son visage, mais aussi les sentiments que vous pourriez imaginer avoir vous-même en pareille situation. Par exemple, lorsque quelqu'un parle d'avoir eu à communiquer à une femme enceinte le résultat positif de son test VIH, vous pourriez dire : « Cela a dû être très difficile pour vous ». Vos paroles signaleront que vous sympathisez (littéralement, que vous « souffrez avec elle »). En faisant une pause après cette déclaration, vous offrez à l'autre personne la possibilité de confirmer le sentiment (« Oui, c'est sûr ») ou de contredire (« Non, pas vraiment, j'étais plutôt... »).

La capacité de garder facilement le *silence* ne s'acquiert pas en un jour. Dans notre hâte de remplir le silence par des bavardages, nous perdons bien souvent l'occasion de nous informer plus à fond ou d'entendre des révélations. Donnez à votre interlocuteur le temps de réfléchir tranquillement à une question, et cette pause aura des chances d'aboutir à une meilleure réponse en évitant les déclarations simplistes. Exercez-vous à garder le silence : évitez de réagir précipitamment, comptez jusqu'à trente si cela vous aide, et observez ce qui se passe.

Feed-back – Une réaction constructive

Il s'agit de fournir un commentaire qui montre à la personne suivie par le coach comment les autres

voient et ressentent ce qu'elle fait et ce qu'elle dit. Lorsqu'on fournit une réaction constructive (*feed-back* en anglais), c'est un peu comme si on demandait à la personne de se regarder dans la glace. Si le *feed-back* est pratiqué avec respect et considération pour la personne aidée, celle-ci pourra déterminer si ce qu'elle voit dans la glace est à son goût ou non.

Pour se préparer à la tâche de *feed-back*, il sera bon de rechercher quels aspects du travail de la personne suivie sont satisfaisants, lesquels sont à perfectionner, et quels modes d'agir sont à éliminer. On gagnera la confiance de la personne en commençant par les aspects positifs. En recherchant les aspects qui méritent d'être améliorés, le coach pourra abréger ou même supprimer la liste des actions à éliminer. Tout compte fait, la plupart des modes d'action que l'on propose d'éliminer se réduiront facilement à des tâches susceptibles d'être accomplies d'une meilleure manière. Cette méthode de *feed-back* associe le renforcement des aspects satisfaisants du travail de la personne avec des incitations à une formation ou à un entraînement supplémentaire. La plupart des employés ont le désir de se perfectionner et apprécient cette sorte de critique constructive. Mais il convient d'être précis. Les observations généralisées qui contiennent les mots « toujours » ou « jamais » ressemblent à des accusations et mettent l'interlocuteur sur la défensive. Lorsque son principal souci est de se défendre, il cesse d'écouter. Voir plus loin les conseils pour une bonne pratique du *feed-back*.

Comment fournir un *feed-back* productif

- Choisissez judicieusement l'heure de la réunion, et un lieu où vous pourrez parler tranquillement.
- Indiquez avec précision ce qui vous plaît et ce qui vous dérange dans le comportement de l'employé.
- Décrivez les faits ; par exemple, vous direz « Mardi et vendredi vous étiez en retard de 30 minutes » plutôt que « Vous arrivez toujours en retard ».
- Décrivez l'impact de l'action (positif ou négatif) sur vous, sur votre travail ou sur le travail de votre équipe.
- Exprimez vos sentiments sans en attribuer le blâme à l'autre personne.
- Laissez à l'autre personne la possibilité d'exprimer son point de vue, ses sentiments ou ses difficultés.
- Sollicitez clairement un changement de comportement dans le cas où une action ou un comportement a eu un effet négatif.

Se mettre d'accord

À l'étape suivante de la conversation menée par le coach, on explore les modifications possibles du comportement actuel, en vue de décider quelle action entreprendre. Le coach apporte son aide en résumant comment, d'après ses observations, les actions de l'employé ont abouti à des résultats non prévus, et en demandant quelles futures actions sont envisagées. C'est alors que le coach fait appel à toutes les compétences ODÉFA en vue de parvenir à une action ou à une série d'actions possibles, et de parvenir à un accord sur la marche à suivre. Le plan adopté devra inclure l'engagement, de la part de la personne aidée, à effectuer les changements nécessaires et à s'entraîner aux nouvelles manières d'agir avant la réunion suivante. Certaines personnes sont assez disciplinées pour faire ce travail par elles-mêmes, mais dans la plupart des cas le coach doit les aider à tenir leur engagement, car elles tendent à retomber dans leurs vieilles habitudes.

La tâche se termine donc par un accord : on décide de se revoir pour parler des changements effectués par la personne prise en charge, et fournir une critique constructive des résultats ainsi obtenus. Mettez l'accord par écrit, avec tous les détails concernant les dates des conversations de suivi et le soutien que vous offrirez en cours de route.

Vous trouverez ci-dessous un exemple d'intervention du coach à l'aide du système ODÉFA.

Le bilan personnel ODÉFA

Ce bilan personnel vous aidera à évaluer votre niveau en ce qui concerne la pratique des cinq compétences du coach – observer, demander (poser des questions), écouter, réagir (feed-back), et se mettre d'accord. Pour chacun des énoncés ci-après, vous vous attribuerez une note de 1 à 5, en vous référant à l'échelle figurant au haut du bilan.

Bilan personnel ODÉFA

1	2	3	4	5
J'ai rarement un tel comportement	J'ai parfois un tel comportement	J'ai fréquemment un tel comportement	J'ai très souvent un tel comportement	J'ai presque toujours un tel comportement

Lorsque j'exerce la fonction de coach...

Observer

Note

- Je prête attention à l'expression du visage et du corps de l'autre personne
- Je cherche l'occasion d'avoir une conversation et d'arranger les choses lorsqu'il y a des malentendus ou des ruptures de communication
- Je me rends compte de l'état d'esprit des autres personnes
- J'observe ; je remarque si quelqu'un désire me parler
- Je suis capable de distinguer entre une possibilité de coaching et une tâche ordinaire de supervision

Total pour « Observer » :

Demander

- Mes questions viennent d'un désir de mieux comprendre la personne ou la situation
- Lorsque je pose une question, je vais plus loin et demande à connaître les faits, plutôt que d'accepter la première réponse donnée
- Je pose des questions pour me renseigner plus amplement sur la question, et non pour confirmer mon point de vue
- Lorsque l'autre personne donne son opinion, je m'informe des faits sur lesquels se base cette opinion
- Je pose des questions pour mettre à l'épreuve l'interprétation donnée par l'autre personne au sujet d'une situation ou d'une expérience

Total pour « Demander » :

continue page suivante

Écouter

- J'écoute attentivement l'autre personne, sans penser à ce que je devrai répondre
- J'essaie de me mettre à la place de la personne que j'écoute
- Je ne porte pas de jugement sur la conduite de l'autre personne
- Je fais en mes propres termes le résumé de ce que j'ai entendu, pour être plus sûr que j'ai bien compris
- Je m'efforce d'entendre ce qui n'est pas dit

Total pour « Écouter » :

Donner un feed-back

- J'expose à l'autre personne, en termes très précis, ce que j'ai observé de son comportement
- J'explique à l'autre personne quelles risquent d'être les conséquences de son comportement
- Je fais mes observations à l'écart du public
- Je commence toujours par les observations positives
- Je présente mes observations de façon que l'autre personne puisse entendre ce que j'ai à dire

Total pour « Feed-back » :

Se mettre d'accord

- J'aide l'autre personne à déterminer de façon concrète et réaliste quelles actions elle peut entreprendre
- J'aide l'autre personne à déceler les obstacles et à découvrir des moyens pratiques de les surmonter
- Je mets au point des accords qui sont clairs et qui soulignent la responsabilité incombant à l'autre personne pour leur exécution
- Je demande à l'autre personne de prendre la décision et l'engagement de modifier son comportement
- Je fais un suivi périodique de ces accords

Total pour « Accord » :

Total :

Si votre total est de 100 points ou plus, vous faites preuve d'une haute compétence de coach. Si votre total est inférieur à 75, il serait bon de vous perfectionner ; vous pourriez demander à travailler vous-même avec un coach, ou bien vous exercer par vous-même (voir tableau 2).

La conversation de coaching s'attaque à une difficulté du milieu de travail

Ana, administratrice adjointe d'un hôpital de district, était hautement qualifiée et s'acquittait parfaitement de ses fonctions : ses qualités administratives et ses connaissances techniques étaient appréciées par les membres de son équipe. Néanmoins les membres de son équipe se plaignaient à son sujet, et certaines personnes refusaient de travailler avec elle. Son superviseur avait observé que, lorsqu'un employé exprimait un point de vue jugé incorrect par Ana, cette dernière réagissait parfois d'une manière dépourvue de sensibilité. Par suite, il arrivait que ses collègues perdent la face en présence de l'équipe ou – pis encore – en présence de patients. Le superviseur demanda à Ana si elle voulait explorer des moyens de mieux s'entendre avec les membres de son équipe, et Ana accepta.

Jouant le rôle de coach, le superviseur posa des questions pour découvrir pourquoi Ana était en conflit avec ses collègues. Le coach lui demanda de décrire ce qui se passait lorsqu'il y avait des difficultés, et fit preuve d'empathie pour sa détermination de toujours dire la vérité. Il lui demanda par ailleurs : « Comment réagissent les personnes que vous critiquez publiquement ? Que pensez-vous qu'elles éprouvent ? » Grâce à ces questions, Ana commença à se rendre compte qu'elle n'accordait pas l'attention nécessaire aux sensations des autres.

continue page suivante

Une fois qu'elle fut en mesure de distinguer entre sa volonté de dire la vérité et sa volonté de traiter avec respect les membres de son équipe, le coach l'aïda à explorer de nouvelles manières de s'y prendre avec ses collègues. Le coach posa des questions du genre « Y aurait-il une façon de maintenir votre intégrité tout en respectant les sensations des autres personnes ? Que pourriez-vous faire pour faire participer vos collègues aux réussites de l'équipe au lieu de les mettre dans l'embarras ? »

Grâce à cette conversation de coaching, le superviseur d'Ana l'a amenée à découvrir ce dont elle ne s'était pas encore rendu compte au sujet de son comportement dans le travail. Elle a appris de nouvelles façons de procéder pour agir avec plus de tact vis-à-vis de ses collègues.

Le Modèle du défi, un bon outil pour le coach

Le Modèle du défi (figure 1) offre une approche systématique que vous pouvez utiliser pour structurer votre conversation de coaching, et guider la personne que vous aidez le long des étapes qui l'amèneront à définir avec précision le défi à relever pour parvenir à un résultat désiré. Le Modèle du défi aide la personne guidée à tracer la voie qui mènera, à partir d'une vision globale du travail à faire, jusqu'à une série détaillée des tâches à accomplir au cours d'une période donnée en vue de parvenir à un résultat spécifique, mesurable, approprié et réaliste. (Pour une explication détaillée du Modèle du défi, voir <http://erc.msh.org/toolkit/pdf/ResourcestoSupportManagersWhoLead.pdf>, pp. 179-81.)

Pour utiliser le Modèle du défi dans votre travail de coach, nous suggérons de suivre les étapes suivantes :

Étape 1. Passer un contrat et décider des priorités. Au début de votre travail de coach, vous passerez un contrat avec la personne que vous guidez. Le but de ce contrat est de clarifier les objectifs, de fixer des étapes intermédiaires, de discuter des résultats escomptés, et de fixer un calendrier pour les réunions futures. Vous expliquerez le processus du coaching, et présenterez le Modèle du défi. Ce modèle vous aidera à focaliser la conversation et à situer le défi personnel dans le cadre de la mission et de la vision

de l'organisation, et par rapport aux apports que fournit votre unité à la réalisation de la mission.

Étape 2. Formuler une vision et décider d'un résultat à obtenir à court terme. À ce stade, vous aiderez la personne guidée à articuler une vision en lui demandant d'imaginer avec vous où elle voudrait en être après qu'elle aura passé deux ans encore à son poste. Une fois que cette vision est claire, le coach aide la personne à en tirer un résultat plus limité et mesurable, qui puisse être obtenu au cours des six mois suivants. Il s'agit d'un processus à répétition, c'est-à-dire que la première formulation pourra être révisée après analyse de la situation du moment.

Étape 3. Évaluation du travail de la personne à l'heure actuelle. Il s'agit à présent de mesurer la qualité du travail accompli par la personne guidée. Vous utiliserez ensemble des sources d'information et des méthodes diverses – observation directe, auto-évaluation, réactions des autres (clients, collègues à tous niveaux hiérarchiques) – pour établir aussi honnêtement et précisément que possible le niveau de qualité du travail accompli actuellement par l'employé, par rapport au résultat mesurable défini à l'étape précédente.

Figure 1. Modèle de défi

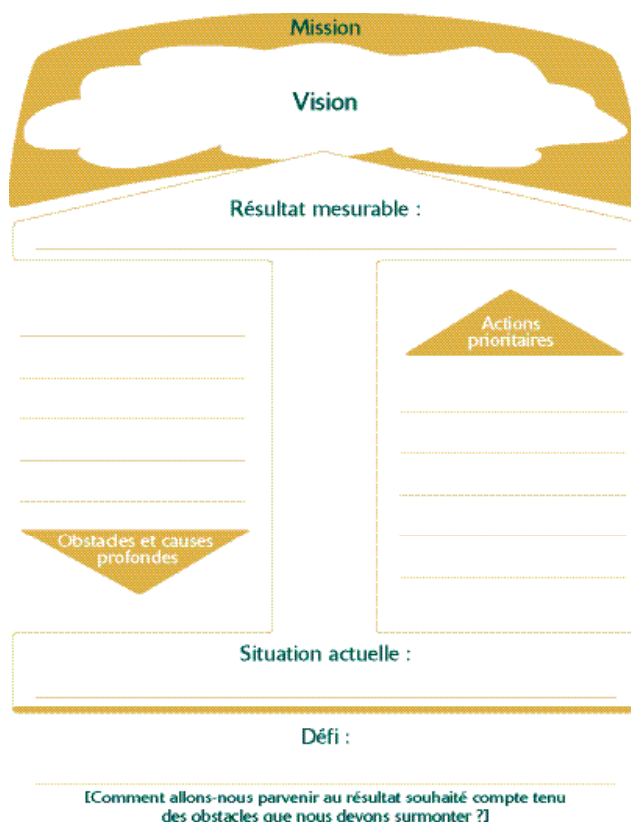


Tableau 2 : Conseils pratiques pour le perfectionnement du coach

Compétences ODÉFA	Comment renforcer ces compétences
Observer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efforcez-vous d'observer sans porter de jugement. Tenez-vous en aux faits (que voyez-vous ?) et non à ce que vous croyez voir. Mettez ces faits par écrit et vérifiez lesquels peuvent être observés objectivement et lesquels correspondent à des impressions subjectives. ▪ Lorsque vous interprétez ce que vous observez, vérifiez si votre interprétation est correcte en demandant : « Vous avez l'air tendu. Quelque chose qui ne va pas ? »
Demander	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si vous projetez une conversation, préparez à l'avance de bonnes questions. Examinez chaque question pour vous assurer qu'il s'agit vraiment d'une demande d'information qui encouragera l'apprentissage, et non d'une question susceptible de freiner l'apprentissage. ▪ Avant la conversation, dites-vous : « Je sais très peu sur l'expérience de cette personne » ou « Je voudrais connaître sa façon de voir, en particulier si elle diffère de la mienne. » ▪ Après la conversation, passez en revue les questions que vous avez réellement posées et les réponses qui ont été faites. Qu'avez-vous appris au sujet de l'autre personne ? et de vous-même ?
Écouter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retenez-vous si avez la tentation de donner votre avis. Écoutez plutôt, pour détecter si l'autre personne sait déjà quel serait votre avis. ▪ Exercez-vous à écrire un résumé de ce qu'a dit l'autre personne au cours de sa conversation avec vous. ▪ Exercez-vous à identifier les sentiments que recouvrent les paroles. Vérifiez que vous ne vous êtes pas trompé. ▪ Apprenez à mieux tolérer le silence. Si vous attendez patiemment, vous permettrez à l'autre personne de répondre après mûre réflexion.
Donner un feed-back	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réfléchissez au genre de réaction qui vous plairait, de la part d'un collègue ou d'un supérieur. ▪ Exercez-vous à présenter vos observations avec précision, et à signaler certains comportements sans les étiqueter. ▪ Avant d'exprimer une réaction négative, tournez-vous vers des comportements qui méritent louanges et encouragement, et ensuite exprimez vos réactions négatives sous forme d'invitation à une amélioration.
Se mettre d'accord	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque fois que vous parvenez à un accord, demandez-vous s'il est applicable et s'il est limité dans le temps. ▪ Inscrivez dans votre agenda ou sur votre calendrier des rappels pour les dates de suivi. ▪ Avant de mettre fin à une conversation, assurez-vous qu'il y a un accord.

Il conviendra donc de bien vous informer avant votre réunion. Il est possible que la situation actuelle soit meilleure ou pire que vous ne l'aviez imaginé, et ceci pourrait vous amener à redéfinir le résultat visé.

Étape 4. Formuler le défi et fixer une ligne d'action.

La réunion suivante vous servira à formuler le défi qui se présente, en analysant le résultat escompté et en le comparant avec les résultats obtenus actuellement par l'employé. Le défi correspond au décalage entre ces deux éléments. Une fois que la personne que vous aidez aura formulé le défi à relever (Comment pourrai-je parvenir au résultat défini, compte tenu de la situation actuelle ?), vous lui poserez les questions nécessaires pour l'aider à trouver les causes du décalage.

Les questions qui aideront une personne à rechercher les causes du décalage sont les suivantes :

- Pourquoi éprouvez-vous cette difficulté maintenant ?
- Pourquoi n'avez-vous pas encore obtenu le résultat que vous aviez défini ?

- Qu'est-ce qui vous empêche d'avancer maintenant vers ce résultat ?
- Qu'avez-vous essayé de faire à ce sujet? À votre avis, pourquoi vos efforts n'ont pas abouti ?
- En quoi ce que vous faites actuellement vous empêche-t-il de sortir de l'impasse ?

Après chaque réponse, vous pourrez ajouter un autre « pourquoi ? », pour aider la personne à prendre conscience des éléments sous-jacents - raisonnements, convictions, principes – qui expliquent peut-être pourquoi les rectifications précédentes n'ont pas eu d'effet. Une fois que la personne guidée comprendra mieux les causes profondes du décalage, elle pourra entreprendre de déterminer les modifications à apporter à son comportement et toutes autres interventions nécessaires pour l'aider à relever le défi et à parvenir aux résultats désirés. Ceci sera alors inséré dans un plan d'action, et vous aiderez la personne à parvenir à un accord sur les changements nécessaires.

Exemple de coaching à l'aide du Modèle du défi : Le cas d'Alexandra, directrice d'un centre de santé

Alexandra est un jeune médecin dynamique, qui réussit dans son travail et tient particulièrement à obtenir des résultats. Récemment nommée à la direction d'un centre de santé génésique dans une grande ville, elle est mal préparée aux responsabilités de gestion que comporte son nouveau poste. Les questions de stabilité financière se faisant plus pressantes pour son centre, la personne dont elle dépend au siège de l'organisation a entrepris de travailler avec elle en tant que coach, en vue de perfectionner ses capacités de gestion et de direction. Une telle amélioration est indispensable pour Alexandra, si elle veut atteindre avec son équipe les objectifs financiers annuels du centre.

Le centre de santé a besoin de trouver de nouveaux marchés et de nouveaux produits afin d'accroître ses revenus. Des sources d'information ont été fournies à Alexandra pour lui permettre d'acquérir des notions de marketing. Elle a en outre travaillé avec un conseil en marketing qui l'a aidée à mettre au point une série de services à offrir à un prix intéressant, dans le but d'accroître la demande pour les services du centre. Tout cela a aidé, mais n'a pas été suffisant. Après observation et feed-back, on a constaté que le personnel manquait d'intérêt pour la réussite du centre, et que le soutien était insuffisant au niveau du siège. Alexandra avait bien remarqué ces problèmes, mais avait un sentiment de totale impuissance à leur égard.

Au cours des séances de travail avec le coach, Alexandra a appris à exprimer ce qu'elle désirait obtenir de son personnel ainsi que du siège, et a découvert que son propre comportement était parfois un obstacle.

Son coach l'a aidée à comprendre comment elle contribuait à la situation, et ce qu'elle pouvait faire pour y remédier. Elle a rectifié plusieurs aspects de son comportement : elle a mis en place un meilleur système de communication avec ses employés ; elle leur a fait part de la situation financière du centre et des pressions subies ;

(continue à la page suivante)

elle a prêté l'oreille à leurs besoins et à leurs récriminations ; elle a entrepris de circuler davantage dans les services, et d'organiser des réunions pour échanges de vues. Elle a constaté que l'attitude de ses employés changeait face à son nouveau mode d'agir, et qu'ils semblaient faire preuve d'une bonne volonté accrue. Elle a appris à présenter ses exigences avec plus de fermeté et de persistance, notamment en appelant personnellement les cadres du siège pour obtenir une suite à ses requêtes, et pour démontrer les besoins de son centre en s'appuyant sur de solides données.

Le texte ci-après rend compte du travail accompli par Alexandra et son coach à l'aide du Modèle du défi.

Résultat mesurable : Accroître de 10% les recettes du centre.

Vision : Le centre de santé tel que le voit sa directrice : Le centre sert une clientèle variée parmi les habitants de la ville. Les équipes qui y travaillent s'emploient continuellement et activement à apprendre et à explorer de nouvelles façons de procéder. La clientèle servie par le centre est plus que jamais satisfaite. La direction du siège a délégué à la directrice du centre la prise de décisions concernant les approvisionnements, l'administration du centre, et la négociation des conditions de travail avec le personnel.

Résultats spécifiques à obtenir en six mois : Les recettes du centre auront augmenté de 10 %, le chiffre d'affaires de la nouvelle pharmacie dépassera 1 000 dollars par mois (en moyenne – chiffre jamais atteint précédemment), et le centre offrira des services dans deux nouveaux domaines spécialisés (dépistage du cancer du col de l'utérus et santé mentale).

Situation actuelle : Le personnel du centre n'a aucune notion de marketing. Les employés se contentent de faire le minimum, et ne se sentent pas responsables de l'équilibre financier du centre. Ils ne semblent pas être au courant des objectifs du centre et ne voient pas clairement quelle est l'autorité de la directrice. Le bureau du siège ne prête guère attention aux exigences et aux besoins du centre. L'accent n'est pas mis sur la clientèle, dont les besoins ne sont pas ressentis ; on ne fait pas de distinctions entre les différentes sortes de clients et leurs besoins particuliers.

Causes du décalage : L'administration des formations sanitaires est confiée à des responsables médicaux qui n'ont pas les compétences de gestion et de leadership nécessaires. Le pouvoir des cadres diffère considérablement d'un niveau hiérarchique à un autre, ce qui freine la communication entre les employés et la directrice, et entre cette dernière et les cadres du siège. Une attitude du genre « ce n'est pas mon affaire » tend à se généraliser. L'organisation du travail au siège est fortement centralisée, et les formations sanitaires doivent accomplir de lourdes formalités bureaucratiques pour obtenir une assistance.

Actions prioritaires :

- Engager un spécialiste du marketing et organiser des formations pour les cadres du centre en matière de marketing et de segmentation des marchés.
- Tenir régulièrement des réunions du personnel en vue d'améliorer la communication entre la directrice et les employés.
- Prendre des mesures qui incitent les employés à prendre une plus grande responsabilité pour la poursuite des objectifs du centre.
- Plaider pour un relâchement des formalités de demande d'assistance au siège.
- Mettre en place de nouvelles procédures et adopter des attitudes différentes pour la défense des intérêts du centre auprès du siège.

Résultats : En six mois, le centre avait atteint son objectif de stabilité financière. Ses recettes avaient augmenté de 10 %. Par ailleurs, la nouvelle pharmacie encaissait en moyenne 1 000 dollars par mois, et les deux services spécialisés avaient démarré.

Séances de suivi : Contrôler les progrès et évaluer les résultats. Après chaque réunion, la personne guidée mettra en pratique les actions sur lesquelles vous vous serez mis d'accord. Au cours des conversations suivantes, vous examinerez comment se déroule la mise en pratique, quels sont les résultats déjà obtenus, et comment pourront se poursuivre les améliorations. Vous lirez ci-après un exemple de résultats positifs obtenus par une intervention de coaching à l'aide du Modèle du défi.

Le coaching doit être fermement soutenu par l'organisation

Étant donné les difficultés avec lesquelles on est actuellement aux prises dans les milieux de santé publique, le niveau professionnel et le dévouement du personnel prennent une importance toute particulière, et par suite les relations entre superviseurs et supervisés sont appelées à se modifier. Cependant les responsables ne changent pas de comportement du simple fait que quelqu'un pense que c'est une bonne idée ; et même quand ils désirent changer, ils trouveront sans doute difficile d'acquiescer les compétences du coach sans y être aidés. Le mode de comportement des responsables est le produit de la culture qui prédomine dans les organisations. Le mode d'encadrement hiérarchique et autoritaire est une tradition bien ancrée dans les esprits. Lorsqu'une organisation désire s'éloigner de cette tradition, il est indispen-

sable qu'elle fournisse à ses responsables les outils, les modèles et les incitations qui leur permettront de pratiquer le métier de coach. Les questions ci-après pourront servir de test pour savoir si les cadres d'une organisation sont réellement décidés à s'éloigner des vieilles habitudes :

- L'organisation exige-t-elle que ses cadres, y compris au niveau le plus élevé, apprennent à jouer le rôle de coach (ou à se faire guider par un coach) ?¹
- L'organisation offre-t-elle aux responsables, lorsqu'ils entrent en fonction, la possibilité de travailler avec un coach pour apprendre à établir et à entretenir des relations productives avec leurs employés ?
- Les pratiques de recrutement et de promotion des cadres témoignent-elles de l'importance du coaching pour cette organisation ?
- Les relations des responsables avec leurs employés sont-elles prises en considération lors de l'évaluation de leur travail ?
- Le rôle du manager en tant que coach est-il publiquement reconnu, apprécié et récompensé ?

L'étude du cas de PROFAMILIA illustre comment une organisation, en s'engageant fermement à faire une place importante au coaching, peut modifier radicalement les résultats individuels, et par suite ceux de l'organisation entière.

Une expérience réussie – Comment le coaching peut servir à améliorer les résultats d'une organisation : Le cas de PROFAMILIA au Nicaragua

PROFAMILIA est un organisme privé à but non lucratif, affilié à l'association International Planned Parenthood Federation, qui fournit depuis plus de 30 ans des services de santé génésique au Nicaragua. En 2003 son principal bailleur de fonds, l'Agence des États-Unis pour le développement international, annonça que ses financements cesseraient à la fin de l'année en cours ; ceci signifiait que PROFAMILIA devait absolument atteindre très rapidement la stabilité financière. À la fin de 2004, son niveau de stabilité financière était de 86 %. Si la situation ne s'améliorait pas, un épuisement des réserves était à craindre à brève échéance, ce qui menaçait l'avenir de l'organisation.

continue page suivante

¹ En raison des différences qui existent dans la pratique, le coaching destiné aux cadres supérieurs n'est pas traité dans cette publication. Par exemple, les cadres supérieurs devront travailler avec un coach n'appartenant pas à l'organisation, et qui ne prendra aucun intérêt personnel au comportement et aux décisions de la personne guidée par lui.

Jusqu'à cette époque, le rôle d'un directeur de formation sanitaire était pour l'essentiel limité aux aspects médicaux. Le directeur s'intéressait peu à la gestion de l'établissement ou à la direction de son équipe. Au siège de PROFAMILIA, on décida que l'avenir de l'organisation exigeait que les directeurs d'établissements adoptent un rôle différent, pour lequel ils n'avaient pas la préparation nécessaire. En vue de favoriser le perfectionnement des compétences de gestion et de direction chez ces directeurs, et d'atteindre ainsi les objectifs de stabilité financière des formations sanitaires, il a été décidé en 2005 d'adopter un plan de coaching.

L'équipe de direction, au siège, a utilisé le Modèle du défi pour définir cette intervention. Partant de la vision d'une organisation financièrement viable et stable, PROFAMILIA s'est fixé un objectif à court terme : accroissement de 20 % des recettes de chaque formation sanitaire pour la fin de 2005. Du fait que les directeurs d'établissements avaient pour l'essentiel un rôle purement médical, le défi était clair : « Comment les directeurs de centres pourront-ils maîtriser les frais de leur établissement et développer leurs services de façon à atteindre la viabilité financière, étant donné qu'ils ne prêtent aucune attention aux questions de gestion ou de commercialisation ? »

L'analyse des causes profondes a révélé, entre autres choses, que les directeurs de centres de santé étaient insuffisamment préparés à s'occuper de questions de gestion, de commercialisation et de direction du personnel parce que leur formation médicale ne portait pas sur ces matières. En outre, leur milieu de travail ne leur avait offert aucune occasion de cultiver cette sorte de compétences, et ne les y avait nullement encouragés.

La direction générale a adopté un système selon lequel les directeurs de centres de santé travaillaient avec un coach une fois par mois pendant deux heures. Le coach les aidait à explorer leurs possibilités de participation active aux efforts entrepris pour que l'organisation parvienne à la stabilité financière. Au cours de ces séances de travail, un plan d'action était mis au point, et les coaches restaient disponibles pour toute assistance complémentaire qui servirait à atteindre les résultats prévus pour chaque établissement.

On a choisi, pour jouer le rôle de coach, des cadres de direction et de supervision qui avaient le respect et la confiance du personnel. Ces personnes ont fait un stage de formation de trois jours avec un coach spécialisé venu de l'extérieur, avec quatre heures de coaching complémentaire pendant six mois. Chaque responsable d'un centre de santé a choisi un coach parmi ce groupe de personnes. Les directeurs de centres et les coaches ont pris des engagements concernant la confidentialité et leur ferme adhésion au système de coaching. Les conversations mensuelles avec un coach étaient structurées, et chaque coach devait suivre une série de directives. Au cours des séances, les coaches ont aidé les directeurs de centres à acquérir plus de confiance en eux-mêmes et à réaliser leur potentiel en matière de direction du personnel.

Le programme de coaching s'est déroulé de février à août 2005. Les huit directeurs d'établissements qui y ont pris part sont tous allés jusqu'au bout et se sont déclarés satisfaits. L'un d'eux a dit : « Cela m'a apporté énormément. Cela a été très utile pour moi, pas seulement dans le cadre de mon établissement mais d'une façon générale. J'étais sceptique au départ, mais j'ai vu le résultat et j'éprouve une grande satisfaction. » Dans leur évaluation, les superviseurs des centres de santé ont déclaré qu'ils incorporaient les techniques de coaching et l'esprit du coaching dans leurs relations et interactions avec tous les employés de leurs services.

Ce programme, qui faisait partie de plusieurs initiatives mises en pratique dans le cadre du plan d'action de PROFAMILIA, a abouti à un résultat remarquable : le pourcentage de viabilité financière des formations sanitaires PROFAMILIA est passé en 2005 de 86 % à 95 %. Ce résultat était dû en grande partie à la transformation des superviseurs en coaches et à la transformation des directeurs d'établissements en managers capables de diriger leur personnel.

Le coin des commentaires

« Le cas de PROFAMILIA illustre l'importance de la formation des coachs, et du soin apporté au suivi de cette formation, le but à atteindre étant d'institutionnaliser le coaching au sein de l'organisation. »

—Lourdes Quintanilla, Cali-Des, Saltillo, Mexique

« Les informations et suggestions figurant dans ce numéro sont également valables dans le contexte de nos travaux au Népal. Les auteurs détaillent divers aspects d'un coaching efficace... dans un langage très accessible, de sorte que les plus novices peuvent suivre les instructions données pour jouer le rôle de coach et aider les autres à obtenir des résultats. ODÉFA est un excellent système pour la pratique des compétences de coaching. »

—Tatwa P. Timsina, Institute of Cultural Affairs (ICA), Népal

« Il est important d'installer une réelle culture en ce qui concerne l'importance du coaching à tous les niveaux de l'organisation, et non pas seulement comme s'il s'agissait d'une option individuelle de la part d'un responsable ou d'un autre. Pour cela, il importera de renforcer l'importance d'une culture du coaching qui soit accueillie avec enthousiasme par l'ensemble des cadres, depuis la direction générale jusqu'au bas de l'échelle. »

—Luciano Braga, Brésil

« ODÉFA est utile, et en particulier le bilan personnel... Il y a quelques idées sur lesquelles vous pourriez vous étendre davantage, par exemple comparaison entre enquête authentique et observation d'une part, et évaluation d'autre part. On pourrait se reporter utilement à *Nonviolent Communication: A Language of Life*, de Marshall Rosenberg. »

—Lorna McPherson, Guyane

Références

- Ben Salem, Beverly, et Karen J. Beattie. 1996. *Facilitative Supervision: A Vital Link in Quality Reproductive Health Service Delivery*. AVSC Working Paper No. 10. http://www.engenderhealth.org/pubs/workpap/wp10/wp_10.html
- Flaherty, James. 1999. *Coaching: Evoking Excellence in Others*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Goldsmith, Marshall, Laurence Lyons, et Alyssa Freas. 2000. *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Jaques, E., et K. Cason. 1994. *Human Capability*. Falls Church, VA: Cason Hall & Co.
- Kahane, Adam. 2004. *Solving Tough Problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Management Sciences for Health (MSH). 2006. *Transformer les managers en leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé*. Cambridge, MA: Management Sciences for Health. Les exercices figurant dans cet ouvrage sont accessibles au site <http://erc.msh.org/toolkit/pdf/ResourcestoSupportManagersWhoLead.pdf>
- Morgan, Howard, Phil Harkins, et Marshall Goldsmith. 2004. *The Art and Practice of Leadership Coaching: 50 Top Executives Reveal Their Secrets*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Rock, David, et Jeffrey Schwartz. «The Neuroscience of Leadership: Breakthroughs in Brain Research Explain How to Make Organizational Transformation Succeed.» Harvard Business School Executive Education. New York: Strategy-Business, non daté. http://www.strategy-business.com/media/file/sb43_06207.pdf
- Ting, Sharon, et Peter Scisco, éditeurs. 2006. *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Questions et matière à réflexion

Dans quel secteur de votre organisation pourriez-vous envisager le recours au coaching comme moyen d'améliorer l'organisation du travail ?

Qui deviendrait coach et qui serait aidé par un coach ?

Dans votre organisation, quelle serait la similarité ou la différence entre le coaching des cadres supérieurs et celui des responsables aux niveaux moins élevés ?

Quel risque y aurait-il à mettre au point et à mettre en pratique une stratégie de coaching ?

Dans le cas de PROFAMILIA, quelles autres stratégies ou quelles stratégies complémentaires auraient pu être adoptées, en dehors du coaching ?

Quelles sont selon vous les difficultés à affronter pour un manager qui désire servir de coach pour ses employés ? Comment ces difficultés pourraient-elles être surmontées ?

Parmi les compétences requises pour un coach, quelles sont celles qui ont chez vous le plus grand besoin de perfectionnement, et comment prévoyez-vous d'entreprendre cette tâche ?

LE MANAGEMENT *en ligne*

Le Management en ligne a pour objectif d'aider les responsables des services de santé à perfectionner leurs systèmes de prestations et à les maintenir à un haut niveau de qualité. La rédaction accueille volontiers tous commentaires, questions ou demandes d'abonnement en ligne.

Management Sciences for Health
Office of Communications and Knowledge Exchange
784 Memorial Drive
Cambridge, Massachusetts 02139 USA

Tél. : +1.617.250.9500
Fax : +1.617.250.9090
Email : bookstore@msh.org
Website : www.msh.org