

Claire LAUZOL  
Didier NOYÉ

Collection  
**BASIC**

# — **Coachez vos collaborateurs**

Prendre appui sur leurs points forts pour les faire progresser



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

**EYROLLES**



**Claire Lauzol** accompagne le développement de la posture de coach des managers. Associée chez Pragma Management, elle pilote les secteurs Expertise et Coaching.



**Didier Noyé** est un spécialiste de développement des ressources humaines. Il a publié de nombreux ouvrages sur le management et la formation.

Collection  
**BASIC**

**A**ccompagner ses collaborateurs pour développer leur autonomie et leur engagement devient une compétence fondamentale pour tout manager. Ce **BASIC** vous donne les moyens d'agir pour enrichir votre management par le coaching. Il propose une démarche dynamique qui prend appui sur les points forts des collaborateurs pour les faire progresser.

- **Situer ce rôle de coach, savoir quand et comment coacher.**
- **Acquérir la posture de coach et mobiliser 5 techniques essentielles.**
- **Identifier concrètement les forces pour les transformer en résultats.**
- **Entraîner, cultiver vos compétences de coach.**

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

**Coachez  
vos collaborateurs**

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Une collection dirigée par Didier Noyé

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019  
ISBN : 978-2-212-56979-7

Claire Lauzol, Didier Noyé

# Coachez vos collaborateurs

Prendre appui sur leurs points forts  
pour les faire progresser

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin horizontal line with a small orange circle centered under the letter "O".

# Sommaire

Le coaching de vos collaborateurs devient essentiel ..... 7



## 1. Comprendre le rôle de coach du manager ..... 10

Ce qu'est le coaching en entreprise..... 12      Les situations de mise en œuvre.....21  
Les bénéfices de cette pratique ..... 18



## 2. Prendre appui sur ses forces..... 27

Comment caractériser une force et des points forts? .....29      Quelle tournure d'esprit pour se focaliser  
sur les points forts?.....33  
Quel est l'intérêt de se focaliser sur les points forts d'une  
personne? .....32      Premier repérage des points forts .....35



## 3. S'approprier la posture de coach en tant que manager .....41

Avant tout, créer la relation .....43      Savoir adapter son approche à la situation .....51  
Cultiver la confiance .....45  
Avoir la conviction que la solution  
est chez le collaborateur.....49



**4. Mobiliser cinq techniques pour réussir ..... 58**

Écouter de manière attentive.....60	Se focaliser sur les forces et les facteurs de réussite .....74
Questionner de manière efficace.....63	Proposer des options.....78
Donner des feedbacks positifs et des feedbacks de développement.....68	



**5. Pratiquer la démarche de coaching ..... 82**

Le coaching spontané et informel .....84	L'approche structurée: avant, pendant, après l'entretien de coaching .....88
--	---



**6. Coacher votre équipe ..... 102**

Coacher une équipe qui se lance.....104	Coacher une équipe qui se transforme .....110
Coacher une équipe pour progresser .....107	Coacher une équipe qui fait un retour d'expérience.....113



**7. Développer les compétences de coaching, pour soi et les autres ..... 117**

Quatre façons de cultiver vos compétences de coach.....119	Aider d'autres managers à incarner le rôle de coach.....127
--	---

Faire le point sur votre lecture ..... 133

Lectures complémentaires ..... 134

Index..... 135

Comment accéder aux compléments en ligne ..... 137

Dans la même collection ..... 138



# Le coaching de vos collaborateurs devient essentiel

## Une nouvelle donne

Les entreprises doivent s'adapter à des transformations majeures: nouvelles attentes des clients, nouveaux modes de travail, entrée réussie dans un monde digitalisé... Les maîtres mots innovation, expérience client, agilité, profitabilité sont sur toutes les lèvres.

Le niveau de complexité auquel chaque collaborateur est confronté dans son quotidien invite les managers à enrichir les modes traditionnels de management qui tendent à devenir inopérants. Une nouvelle posture de management est nécessaire. Les entreprises ont absolument besoin de prendre appui sur les idées, la réactivité, l'implication de tous les salariés.

S'ajoutent à cela les besoins émergents des collaborateurs des nouvelles générations, qui aspirent à des interactions différentes. Le travail devient une expérience à vivre pour développer ses compétences, épanouir son potentiel, contribuer à un succès collectif en étant réellement reconnu.

Nous constatons que les entreprises et les équipes qui réussissent le mieux ont un fonctionnement qui associe les personnes, qui les fait participer à l'élaboration des solutions. L'entreprise a donc besoin de managers qui développent leurs compétences relationnelles pour tenir compte de chaque personne et former des équipes; des managers qui développent les personnes et donnent des marges importantes d'initiatives individuelles et collectives.

La posture de coach du manager est une réponse pragmatique à cette nouvelle donne. Elle va favoriser l'autonomie du collaborateur, ses compétences, et par là, ses performances.

Le manager qui coache son collaborateur instaure une relation par laquelle les idées, les solutions viennent du coaché; il l'aide à découvrir les réponses qui conviennent à sa situation. En un mot, le manager aide le coaché à se responsabiliser en mobilisant ses atouts. C'est dire que nous sommes assez loin d'une posture fréquente chez les managers qui consiste à dire ce qu'il faut faire et comment le faire.

Bien entendu, toutes les situations ne se prêtent pas au coaching. Un responsable doit disposer d'une palette de comportements possibles et les choisir avec discernement en fonction des situations.

### **Pourquoi lire ce livre ?**

Ce livre vous aide à identifier quand et comment pratiquer le coaching. C'est un guide qui va vous permettre

d'acquérir de nouvelles habitudes pour faire avancer vos collaborateurs.

En tant que manager, si vous réussissez à élargir la palette de vos comportements en incluant la posture de coach, vous allez découvrir les bénéfices suivants :

- ✦ une communication efficace et stimulante avec vos collaborateurs;
- ✦ une identification volontaire de leurs talents;
- ✦ des collaborateurs durablement engagés et en mesure de faire face à des situations complexes, voire dégradées;
- ✦ une équipe responsabilisée et plus impliquée;
- ✦ des performances améliorées.

Une spécificité de ce livre est de proposer une démarche qui repère et utilise les points forts de la personne et du collectif. Vous construirez à partir de ces forces. D'une part, c'est plus efficace que de tenter de corriger les limites ou chercher à combler des manques; d'autre part, vous serez surpris par le climat

bienveillant et constructif suscité par cette focalisation sur les points forts quand on la partage.

Devenir un manager efficace dans son coaching demande seulement de cultiver quelques habitudes nouvelles. Ces pratiques semblent simples à la lecture, mais elles demandent un entraînement régulier pour devenir des habitudes.

Nous vous invitons donc à dépasser la simple lecture et à pratiquer, c'est la clé du succès !

## Quel est le contenu de ce livre ?

Vous trouverez dans ces pages :

- une présentation de ce rôle de coach que le manager est invité à endosser ;
- une illustration de l'approche par les forces, les atouts, les stratégies de réussite des personnes ; comment effectuer cette exploration valorisante ;
- des recommandations pour s'approprier la posture de coach, car ce rôle prend appui sur des attitudes et des convictions ;

- cinq techniques de base mobilisées pour communiquer en situation de coaching ; vous pratiquez déjà certaines d'entre elles mais il est toujours possible de renforcer ces compétences ;
- une démarche pour réaliser un coaching avec des repères pour son déroulement ; vous distinguerez : le coaching à chaud, spontané, en situation de travail, et le coaching à froid, dans le cadre d'un entretien programmé ;
- une application du coaching à votre équipe dans son ensemble pour la faire grandir en autonomie ;
- des moyens simples pour cultiver vos compétences en coaching : questionnaire d'autopositionnement, plan d'action et journal de bord pour suivre vos progrès ; ces outils sont également accessibles en ligne sur le site d'Eyrolles pour en faciliter l'utilisation.

Ce Basic est à lire le crayon à la main, car chaque chapitre vous invite à faire le lien avec votre situation. Suivez le guide ! C'est la voie que nous vous proposons d'emprunter pour transformer les forces en résultats.

# 1

## Comprendre le rôle de coach du manager

### [ Objectifs ]

- ✓ Préciser ce que le coaching recouvre en termes de pratique pour un manager.
- ✓ Comprendre les bénéfices de cet exercice du coaching.
- ✓ Identifier les situations dans lesquelles mobiliser ce rôle de coach.

**U**ne conviction : nous considérons que la capacité à coacher ses collaborateurs constitue une compétence fondamentale pour tout manager. Ce chapitre explique de quoi il s'agit.

Le but poursuivi par cette pratique du coaching : le développement professionnel de la personne et conjointement le développement de la performance.

Après avoir lu ce chapitre, vous allez mieux voir l'intérêt de cette pratique de coaching. Vous allez aussi savoir repérer et créer des occasions de coaching avec les personnes que vous managez.

La difficulté n'est pas de comprendre ce rôle de coach, mais de le vivre, de s'entraîner à cette pratique sur la durée pour en faire un style de management. ■





*« Donne à quelqu'un un poisson, et tu le nourris pour un jour.  
Apprends à quelqu'un à pêcher, et tu le nourris pour la vie. »*

### Proverbe chinois

#### Un manager dans un rôle structurant

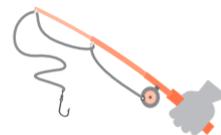
Il conseille ; il dit ce qu'il faut faire. .... Il questionne.

Il donne des instructions. .... Il demande à la personne  
ce qu'elle envisage de faire.

Il donne la solution. .... Il aide la personne à construire sa  
solution.

Il est focalisé sur le résultat immédiat. .... Il sait faire progresser,  
il prend en compte la durée.

« Il donne un poisson. » .... « Il apprend à pêcher à la personne. »





## Ce qu'est le coaching en entreprise

### Qu'est-ce que le rôle de coach d'un manager ?

Il s'agit d'une pratique d'accompagnement professionnel centrée sur la personne, son développement et celui de sa performance.

Cela revient à aider la personne à trouver ses propres solutions, à penser le plus possible par elle-même. Elle va décider d'actions à mettre en œuvre pour renforcer ses points d'appuis et élargir ses capacités d'action et d'interaction dans son environnement professionnel.

Voici une définition très simple du coaching pratiqué par un manager : aider la personne, par des questions, à trouver les réponses qui lui conviennent pour exercer

ses responsabilités et pour progresser. Il est vrai que l'on est plutôt habitué à ce que le manager soit celui qui sait et qui apporte

des réponses. Là, on inverse le mouvement. Ce n'est pas facile pour le manager, car cela suppose d'abandonner une part du contrôle qu'il exerce sur la situation.

Nous allons voir d'ailleurs que le manager ne se contente pas de poser des questions, même si le questionnement a une place importante dans ce rôle de coach.

Lorsqu'un manager donne sa solution à un collaborateur qui rencontre une difficulté, il ne l'aide pas à progresser et à mobiliser son potentiel. Bien entendu, dans certains cas, le manager peut avoir des suggestions à faire qui aideraient le collaborateur ; il ne s'agit pas de les garder pour soi. S'il propose une idée, ce sera plutôt après avoir questionné son collaborateur sur sa manière de voir les choses et ce qu'il envisage de faire. S'il donne une option, il veille à le faire en laissant au collaborateur la responsabilité de ce qu'il fait.

**Aidez vos  
collaborateurs  
à s'aider eux-mêmes.**