



# Fiche de démarrage **leadership coach**

## De quoi s'agit-il ?

---

Le leadership coach est un mode de collaboration dans le cadre duquel vos collaborateurs se sentent soutenus. Il souligne la nécessité de guider et de soutenir les collaborateurs « en miroir » en les traitant de manière égale et respectueuse afin qu'ils trouvent eux-mêmes une solution.

Le travail des dirigeants consiste généralement à atteindre une multitude d'objectifs. Vous n'y arriverez cependant que si vous déléguez des tâches et des missions de façon réfléchie et adéquate. Le leadership coach est utile à cet égard et offre des clés de compréhension qui aident les collaborateurs à grandir. Le leadership coach a des effets positifs sur le stress au travail, la motivation, les possibilités d'apprentissage et l'équilibre travail-vie privée.

## Comment procéder ?

---

### **1. Investissez dans la relation avec vos collaborateurs et faites-leur confiance**

Les leaders coachs connaissent leurs collaborateurs et sont proches d'eux. En prenant le temps de parler à vos collaborateurs et en leur montrant un réel intérêt, vous créez un lien de confiance. Vous avez besoin de cet espace sûr pour rendre possible la discussion concernant les vulnérabilités, les points à développer et les réussites.

Vous accordez aussi cette confiance lorsque vous déléguez des tâches à vos collaborateurs. Vous leur laissez le soin de gérer le processus et vous occupez seulement des grandes lignes. Vous devez dès lors accepter de ne pas avoir de prise sur le résultat. Faites confiance au processus et à vos collaborateurs pour la suite. Lorsque vous contrôlez le travail, ne vous concentrez pas sur les détails. Ayez un regard critique, mais montrez-vous objectif(ve) et reconnaissant(e). Exprimez aussi cette gratitude. La reconnaissance, le respect et l'estime sont les facteurs de motivation les plus puissants.

Acceptez que le leadership coach réclame plus de temps que le leadership directif. À long terme cependant, il vous fera gagner du temps parce que vos collaborateurs seront plus autonomes et auront acquis suffisamment d'assurance pour prendre eux-mêmes des décisions ou trouver des solutions.

## **2. Formulez clairement vos attentes**

« Cela ne se passera pas comme je le veux ! » Cette pensée vous traversera souvent l'esprit et vous retiendra de déléguer. Il est donc essentiel de formuler clairement vos attentes. Une communication claire et transparente de la part du dirigeant est la base indispensable au bon fonctionnement de l'équipe.

- Parlez des objectifs fixés et de vos attentes par rapport à chaque membre de l'équipe afin que chaque collaborateur sache quel est son rôle.
- Discutez des résultats à fournir, du délai dans lequel les tâches doivent être accomplies, du moment auquel vous souhaitez recevoir des informations sur certains sous-processus, du niveau où se situe le pouvoir de décision, etc.
- Ayez conscience que la personne qui délègue reste responsable du résultat.

## **3. Préservez l'équilibre entre les processus orientés vers la tâche et les processus orientés vers l'humain**

Le leadership coach combine leadership, management et coaching. Vous fixez des objectifs et vous vous efforcez de les atteindre. Parallèlement, vous guidez vos collaborateurs et veillez à ce qu'ils puissent s'épanouir. La dénomination peut prêter à confusion, mais le leader coach n'est pas un coach. Un coach essaie également d'aider une personne sur le plan privé, tandis qu'un leader se concentre davantage sur le contenu du coaching. Vous devez préserver pour vous-même un bon équilibre entre l'orientation vers le résultat, le maintien du lien relationnel avec vos collaborateurs et ce que vous mettez en place pour les encourager à évoluer. Cette mission ne doit pas être sous-estimée ! Elle réclame énormément de temps et d'énergie. Par conséquent, plus vous déléguerez vos propres tâches de façon adéquate, plus vous pourrez accorder de l'attention à vos collaborateurs.

## **4. Tenez compte de la capacité de travail et de la charge de travail**

Tenez compte de charge de travail et de la capacité de travail de vos collaborateurs. Ils ont chacun leurs forces et leurs capacités, qui sont également limitées. Assurez-vous que ce que vous demandez à vos collaborateurs est faisable. Essayez de trouver un bon équilibre entre ce qu'ils peuvent et veulent faire. Demandez-vous aussi s'ils sont en mesure de travailler de façon indépendante. Vous devez en outre déterminer s'ils sont prêts à exécuter ces tâches. Les responsabilités et les compétences nécessaires à l'accomplissement de la mission doivent également être équilibrées.

## **5. Déléguez de manière réfléchie**

Certaines tâches ne peuvent pas être déléguées. Vous devez bien entendu vous charger des tâches confidentielles comme les entretiens de fonctionnement ou l'annonce de mauvaises nouvelles. Souvent, vous devez aussi vous occuper des questions extrêmement urgentes et importantes qui concernent l'organisation tout entière. Vous trouvez du temps pour ces tâches en déléguant d'autres. Osez déléguer de manière réfléchie et ne pas vous rendre indispensable.

## **6. Associez feed-back constructif et feed-forward**

Donnez du feed-back de votre point de vue personnel (parlez en « je ») en faisant la distinction entre les événements factuels qui se sont produits et les réactions qu'ils ont provoquées en vous (votre interprétation, votre ressenti) ou la situation qui en a découlé (la conséquence). Vérifiez toujours si votre interlocuteur vous comprend et soyez vous-même ouvert au feed-back. Pensez aussi à exprimer votre appréciation pour ce qui a été fait et des encouragements.

Privilégiez surtout le feed-forward. Cette technique se tourne vers l'avenir et non vers le passé. Elle indique clairement ce que vous attendez du collaborateur pour atteindre les objectifs fixés. Il arrive que les choses ne se passent pas comme vous le souhaitiez : donnez alors de nouveau du feed-back.

## **7. Utilisez les techniques d'entretien de coaching**

- Soyez en connexion avec votre interlocuteur. Accordez-lui toute votre attention.
- Appliquez la méthode ERQ : écouter, résumer et poser d'autres questions.
  - Pratiquez l'écoute active : écouter pour comprendre, pas pour réfléchir à ce que vous allez dire.
  - Résumez : résumez régulièrement ce qui a été dit afin de structurer l'entretien.
  - Posez d'autres questions : continuez à poser des questions, ne donnez pas de solutions et ne donnez pas votre avis. Exemple de question : « qu'est-ce qui vous a amené à... » au lieu de « pourquoi... ». Une question qui débute par « pourquoi » donne à votre interlocuteur l'impression qu'il doit se justifier, ce qui empêche la connexion.
- Acceptez les silences au cours de l'entretien. Résistez à l'envie de les « remplir ».
- Autorisez les émotions, tant chez vous-même que chez votre interlocuteur. Ne les masquez pas et ne les minimisez pas. Paraphrasez. Répétez ce que vous avez entendu de votre interlocuteur (pour vous assurer d'avoir bien compris).

## **8. Montrez le bon exemple**

Ayez conscience de votre comportement et de son effet sur vos collaborateurs. Vous ne pouvez adapter votre comportement que si vous savez quel est votre comportement « normal ». Un coach (interne ou externe) peut vous aider à cet égard. Un dirigeant ou un entrepreneur ne peut donc commettre la moindre erreur ? Ce n'est évidemment pas le cas. Lorsque cela se produit, vous montrez que faire des erreurs est humain et que vous en tirez des leçons. C'est aussi cela, montrer le bon exemple !

# *Envie d'approfondir la thématique du travail faisable ?*

Votre secteur dispose également d'une grande expertise en matière de travail faisable. Découvrez comment votre fonds sectoriel peut vous soutenir.

**[parfaitementfaisable.be](https://parfaitementfaisable.be)**



À travers cette campagne et avec l'appui des secteurs concernés, le Conseil socioéconomique de la Flandre (SERV) veut aider les employeurs à proposer des carrières faisables et durables afin de garder un nombre maximum de travailleurs en activité et de limiter au mieux l'absentéisme.

