

## Cinq facteurs clés de succès

# Réussir un virage coaching

De plus en plus de dirigeants se montrent intéressés par l'adoption des pratiques de coaching dans la gestion courante des opérations. Ils s'y intéressent d'abord pour améliorer la qualité des communications entre les employés et le personnel d'encadrement, mais notamment parce qu'on arrive maintenant à chiffrer les retombées d'un encadrement de qualité.

À la suite d'une opération de redressement spectaculaire, la compagnie Sears<sup>1</sup> s'est donnée comme mission d'être « un milieu de travail irrésistible, une place pour magasiner irrésistible et une entreprise pour investir irrésistible ». L'une des questions qui s'est alors posée fut la suivante : « Dans quelle mesure la façon dont les employés sont traités par ceux qui les supervisent influence-t-elle leur attitude au travail? » Une étude a révélé que plus la qualité de l'encadrement s'améliore, plus les attitudes des employés et la satisfaction de la clientèle s'améliorent aussi. Les chiffres ont fait ressortir qu'une amélioration de 5 points dans les attitudes des employés mène à une amélioration de 1,3 point dans la satisfaction de la clientèle, ce qui se traduit par une croissance additionnelle de 0,5% du chiffre d'affaires. Sur 4 milliards de chiffre d'affaires, pas mal du tout!

Le coaching de gestion retient de plus en plus l'attention lorsqu'il est question d'améliorer la qualité de l'encadrement du personnel à tous les niveaux. Ce n'est toutefois pas une opération qui se fait sur commande. C'est un changement qui s'opère à la fois au niveau de la culture organisationnelle et dans le quotidien des gestionnaires. Pour réussir un virage coaching, cinq facteurs clés de succès apparaissent incontournables.

### 1. L'information

Bien que le concept de coaching fasse de plus en plus son chemin, il est loin d'être évident que les gestionnaires aient une idée précise de ce en quoi il consiste. Il convient donc d'expliquer ce qui en est au moyen de documentation, de conférences, d'ateliers ou de forums.

### 2. La formation

Même si tout le monde a fait un peu de coaching un jour ou l'autre, l'apprentissage de techniques éprouvées permet d'effectuer un transfert d'apprentissage qui donne des résultats rapides et efficaces.

### 3. L'exemplarité

Une fois de plus, la direction doit être mise à contribution. En effet, un changement aussi important ne peut se réussir sans que les différents niveaux de gestion se compromettent dans de nouvelles pratiques d'encadrement.

### 4. L'expérience

Peu importe la qualité de la formation, elle a peu de valeur si elle n'est pas suivie par une expérimentation rapide et un transfert d'apprentissage en pratique. Apprendre à faire du coaching, c'est expérimenter jusqu'à ce qu'on ait trouvé son propre style.

### 5. Le suivi

On peut facilement imaginer que le changement de paradigme ne pourra s'opérer sans dérapage. D'où l'importance de prévoir des ateliers de consolidation tous les six mois, et cela, pendant les deux prochaines années.

Si vous avez l'audace de relever le défi du virage coaching, le fait d'intégrer ces facteurs clés de succès dans votre plan de travail vous mettra sur la route de la réussite.

---

<sup>1</sup> Rucci, Anthony, Kim, Steven *et al.* 1998. *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*. Harvard Business Review, January-February 1998, p. 82-97.