

dossiers former ses gestionnaires

Une équipe de direction bien soudée

Gestion. Le *coaching* de groupe fait en sorte que les hauts dirigeants rament tous ensemble.

par Anne-Marie Tremblay > dossiers@transcontinental.ca

Le *coaching* individuel a fait ses preuves. Aujourd'hui, c'est le *coaching* de l'équipe de direction qui se développe.

La formule vise à susciter un climat de confiance parmi les gestionnaires. « Il faut trouver des façons de valoriser la différence et la complémentarité au sein de l'équipe, pour créer un climat propice à la créativité et à l'innovation », dit Heidi Spühler, présidente d'Alifera Coaching.

En général, lorsque le dirigeant fait appel à un *coach*, il cherche à stimuler l'esprit d'équipe. « Maintenant que le marché du travail s'est resserré, les entreprises n'ont plus les moyens d'avoir des direc-

teurs ou des vice-présidents qui travaillent chacun dans leur coin ou qui entretiennent une compétition malsaine entre eux », indique-t-elle.

Aider l'équipe à trouver des solutions

En général, le *coach* rencontre tout d'abord le dirigeant pour connaître ses besoins.

« Il faut avoir un mandat très clair. Faut-il atténuer les tensions, s'entendre sur les valeurs de l'équipe, améliorer la communication ou définir clairement les rôles de chacun ? », illustre Guillaume Leroutier, formateur, *coach* et président de la Société internationale des coaches PNL.

Après quelques rencontres avec l'équipe, le *coach* est en mesure de poser un diagnostic et d'établir les forces et les faiblesses du groupe.

« Nous pouvons dire des choses que personne d'autre dans l'organisation n'oserait énoncer. Mais il faut surtout aider l'équipe à se synchroniser, à tourner les yeux vers le même objectif et à déterminer là où elle doit mettre ses forces », affirme Muriel Drolet, présidente de Gestion Drolet Douville.

Les rencontres se déroulent habituellement une fois par mois, sur une période de 6 à 12 mois, et peuvent coûter entre 85 et 375 \$ l'heure.

Contrairement à un expert-conseil, qui évalue la situation et propose les solutions, le *coach* aide plutôt l'équipe à trouver ses propres pistes.

« Nous agissons comme catalyseur, en nous assurant que tout le monde puisse prendre la parole. Nous pouvons également organiser des jeux de rôle, des mises en situation, faire remplir des questionnaires, pour que les gens puissent se parler des vraies choses », indique M. Leroutier.

Par exemple, M. Leroutier pourrait proposer une discussion sur les valeurs de l'entreprise à un dirigeant qui veut diminuer les tensions relationnelles au sein de son équipe. « Les valeurs de l'entreprise sont souvent informelles. Le fait de les définir permet aux gens de se les approprier. En-



« Il faut trouver des façons de valoriser la différence et la complémentarité au sein de l'équipe, pour créer un climat propice à la créativité et à l'innovation », dit Heidi Spühler, d'Alifera Coaching. [Photo : Gilles Delisle]

suite, il faut se doter d'un code de conduite, avec des actions très concrètes à mettre en branle, pour qu'elles puissent se vivre au quotidien. » C'est d'autant plus important ▶

MBA inc.

Incorporez votre emploi à vos études.

L'École des sciences de la gestion propose l'*Executive MBA* aux gestionnaires en exercice. Cette formation dure deux ans, à raison d'une fin de semaine par mois.

NOUVEAU
Vivez l'expérience Web 2.0 et visitez nos blogues.

↳ **Rencontres d'information**
Jeudi 12 mars, 18 h 30
Lundi 23 mars, 18 h 30
Mercredi 22 avril, 18 h 30

École des sciences de la gestion
Salle Bell (local R-2155)
315, rue Sainte-Catherine Est
Berri-UQAM

Confirmez votre présence : 514 987-3000, poste 1954

mba.esg.uqam.ca

Faculté des sciences de l'administration (FSA)

FORMATION EN GESTION PAR INTERNET

Réalisez votre plan de carrière tout en travaillant !
Entrenez vos études de 2^e cycle par Internet à la FSA

Cours offerts en session d'été, d'automne et d'hiver.

Une formation à distance, un encadrement bien présent !

Information et inscription :
418 656-2180
www.fsa.ulaval.ca/fad

**UNIVERSITÉ
LAVAL**
Faculté des sciences
de l'administration

former ses gestionnaires dossiers

► dans une équipe de direction, elle qui doit incarner les valeurs de l'entreprise auprès des employés.

Du soutien individuel

Parfois, il faut aussi prendre quelques personnes à part pour travailler sur certains aspects de leur personnalité.

« On oublie parfois que l'équipe est aussi forte que son maillon le plus faible », indique Muriel Drolet.

Ça peut être aussi simple que d'aider une personne qui n'ose pas prendre la parole à se préparer avant les réunions.

D'autres fois, le *coach* facilite la prise de conscience. Par exemple, chez un assureur, les directeurs des secteurs finance et marketing n'arrivaient pas à travailler en équipe, malgré la complémentarité naturelle de

leur secteur, dit M^{me} Drolet.

« De connivence avec leur supérieur, nous avons monté de toutes pièces une situation d'urgence pour que les deux directeurs réalisent les conséquences néfastes de leur mauvaise collaboration. »

Pendant un *lac-à-l'épaule*, alors qu'ils devaient avoir éteint leur cellulaire, la *coach* feint une situation d'urgence. Les deux directeurs, plutôt que de d'analyser les solutions qu'ils pouvaient trouver ensemble, sont sortis en catimini pour téléphoner au bureau, eux qui devaient avoir rangé les appareils... Et ils se sont fait démasquer ! « Nous avons ensuite pu discuter, en équipe, de ce qui s'était passé et de la stratégie à adopter en pareil cas », explique M^{me} Drolet. ■

GROUPE CONSEIL
Management et ressources humaines **CFC**

**VOS SPÉCIALISTES DU DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS**

- Services-conseils
- Formation
- Coaching
- Publications

- Leadership
- Gestion
- Fonction-conseil
- Soutien à la gestion et service à la clientèle

Pour nous joindre sans frais : 1 800 499-8896
Montréal ■ Québec ■ Toronto

www.groupecfc.com

stratégie transfert innovation technologie industrie commercialisation

Développez votre instinct à l'ÉTS avec la gestion de l'innovation.

Une formation unique axée sur les nouveaux besoins de l'industrie pour les ingénieurs et autres professionnels du milieu de la technologie et de l'innovation. **www.etsmtl.ca/innovation**

PROGRAMMES CRÉDITÉS MODULAIRES :

Programme court, DESS et maîtrise professionnelle sans mémoire (M. ing.).

FORMATION CONTINUE :

Séminaires intensifs et sur-mesure, encadrement et coaching d'entrepreneurs technologiques.

ADMISSIONS POSSIBLES AUX TRIMESTRES D'AUTOMNE, D'HIVER ET D'ÉTÉ.**LISTE DES COURS :**

- Stratégie et analyse de marché
- Choix tactiques et opérationnels
- Créativité et innovation
- Propriété intellectuelle
- Gestion de l'information, veille et prise de décision
- Gestion de projets
- Innovations et commercialisation internationale

RENDEZ-VOUS D'INFORMATION:**Lundi 23 mars - 18h30**

Présentation et Conférence
« L'innovation : nouveaux enjeux, nouveaux métiers »

École de Technologie Supérieure,
1100, rue Notre-Dame ouest,
Montréal, H3C 1K3
Local A-1300

Information et inscription :
cite-ets@etsmtl.ca

Mardi 24 mars - 18h30

Présentation et Conférence
« Créativité et innovation, que la lumière soit »

Pôle universitaire des Basses-Laurentides,
1, Place de la gare,
Saint-Eustache, J7R 0B4
Salle de classe au rez de chaussée

Information et inscription :
mjst-martin@poleuniversitaire.ca

 Université du Québec
École de technologie supérieure

Centre d'innovation et de transfert d'expertise
CITÉ ÉTS

Pour des renseignements sur nos formations professionnelles:

CITÉ-ÉTS | 514 396-8474 | cite-ets@etsmtl.ca | www.etsmtl.ca/cite-ets