

**GUY BOURGEOIS et BOB HARTLEY**

# **BÂTIR UNE ÉQUIPE GAGNANTE**

**Devenir un bon coach  
au travail et dans les sports**

# **PREMIÈRE PARTIE**

## **SAVOIR ÊTRE UN COACH, ÇA S'APPREND!**

Dans la première partie du livre, nous vous expliquons l'évolution des dirigeants au fil des années et comment il est essentiel de connaître l'humain derrière l'employé ou le sportif et de créer un climat de réussite pour tous.

## CHAPITRE 1

# Autres temps, autres façons de coacher

*Coacher, c'est savoir où l'on s'en va.*

Guy

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, la façon de coacher a évolué au fil du temps. De plus, même si on ne veut pas généraliser, nous avons observé – Guy dans sa pratique et Bob au sein des équipes – certaines différences entre les générations.

Prenons l'exemple d'un patron devant deux employés – un, plus âgé, habitué à se faire diriger selon « la vieille école » et l'autre, plus jeune – auxquels il fait la même demande : arrêter leur tâche actuelle pour en entreprendre une plus urgente. Le premier risque de répondre rapidement « oui, boss ! » et de s'exécuter aussitôt. Le second demandera des explications et pourrait même décider de terminer la tâche à laquelle il est affecté, convaincu que celle-ci est plus importante. Voyez-vous le portrait ?

Ces différences ne sont pas simples à décortiquer, mais en les analysant, elles nous permettront de mieux définir ce qui

fait un bon coach aujourd'hui. Pour aller quelque part, il faut d'abord savoir d'où on vient. Si vous avez acheté ce livre, nous supposons que votre « destination » est celle d'amener un groupe de gens vers la réussite. Appelons-la la destination « succès ». Pour y arriver, vous devrez probablement devenir un meilleur coach que vous ne l'êtes présentement.

Tout a changé. La manière de travailler a changé. Plusieurs font du télétravail. Les horaires ont changé. Le type de travail a changé. Le rapport au travail a changé. Il est donc normal que la manière dont les employés veulent être encadrés se transforme aussi.

Faisons un parallèle entre deux visions du coaching. Pour que ce soit plus facile à comprendre, nous parlerons de « l'ancienne façon » et de la « nouvelle façon ». Cela n'a rien à voir avec l'âge : il y a autant de patrons dans la trentaine qui gèrent leur équipe à l'ancienne que de patrons plus âgés qui ont une ouverture et une écoute ressemblant davantage à la nouvelle façon de voir les choses.

## **L'ancienne façon de coacher : diriger avec fermeté**

Pour bien faire comprendre les différences entre les deux façons de coacher, nous avons choisi de nous attarder sur cinq grands thèmes : l'autorité, le respect, le parallèle punition/récompense, l'éducation et l'enseignement, et la communication.

### ***L'autorité***

Auparavant, l'autorité était omniprésente dans toutes les sphères de la vie, tant personnelle que professionnelle. Même la façon d'élever les enfants était rigide : les interdictions prescrites par la religion, la fessée, les devoirs supplémentaires, les retenues à l'école, entre autres. Pour certaines personnes, la discipline stricte, semblable à celle de l'armée, demeure la

meilleure manière de diriger une équipe. Lorsqu'elles deviennent des patrons, elles auront tendance à penser: «C'est maintenant moi, le "boss", je vais me reprendre pour tout ce que j'ai vécu!»

### ***Le respect***

L'importance de l'autorité peut nous faire croire que nous devons le respect à ceux qui la représentent. Quand on parle de respect, on parle du vouvoiement, mais aussi de la considération à accorder à ceux qui sont haut placés dans la hiérarchie, en position d'autorité. Les parents, les grands-parents, le clergé, les enseignants, les policiers, notamment, méritent, selon eux, un respect (et une obéissance) aveugle. Le raisonnement est simple: tu as un titre, alors on doit te respecter.

Il faut dire que, historiquement, l'autorité et le respect donnaient de nombreux privilèges sociaux à ceux qui occupaient certains postes. Les dirigeants avaient un plus grand bureau que les autres (parfois même avec une salle de bain privée) et un stationnement désigné avec une plaque. À cette époque, on respectait les patrons parce qu'ils étaient les patrons, point à la ligne. Certains d'entre eux pensent encore ainsi aujourd'hui. Ils ont l'impression que, comme patrons, ils n'ont rien à «prouver» à leurs employés.

### ***Le parallèle punition/récompense***

Le parallèle punition/récompense est omniprésent dans le rôle de coach. Chaque chose qu'un patron délègue, chaque promotion qu'il attribue, chaque fois qu'il refuse quelque chose à l'un de ses employés, qu'il complimente ou au contraire qu'il réprimande, c'est une action empreinte du paradoxe punition/récompense. Le coach décide volontairement de faire confiance (récompense) ou de ne pas faire confiance (punition), selon la situation qui prévaut. Il prend sa décision en tenant compte de

ce qui est le mieux pour le succès de l'équipe. Le même principe s'applique lorsqu'un entraîneur rétrograde un joueur sur la troisième ligne ou, au contraire, le promeut sur la première.

Pour certains patrons, il est beaucoup plus facile de punir que de récompenser, tout simplement parce qu'ils ont été « élevés de même ». C'est comme un réflexe pour eux. Un employé nous disait récemment : « Lorsque je fais une erreur, mon patron m'en parle immédiatement. Mais lorsque je fais un bon coup, je n'en entends jamais parler ! » Voilà une attitude qui a une influence directe sur le moral des troupes.

Dans nos différentes interventions, nous avons rapidement remarqué que les patrons qui regardent uniquement les erreurs et ne voient jamais les bons coups ont plus de difficulté à garder « leur monde » que par le passé. Les mentalités ont changé.

### ***Éducation et enseignement***

Ce point est un peu plus difficile à vulgariser. Être patron, c'est passer son temps à enseigner : des attitudes, des valeurs, des méthodes de travail, des protocoles de travail, des manières de vendre, de répondre au téléphone, d'agir avec les clients, etc. Dans le sport, ce sont des systèmes de jeux, des stratégies d'attaque, etc. Bref, nous enseignons tout le temps. Certains patrons ont grandi à une époque où réciter, c'était apprendre. Résultat : lorsqu'ils enseignent une méthode de travail à un employé, ils ne s'attendent pas à ce que LEUR méthode soit remise en question. Ils ont plutôt tendance à penser et à dire : « On l'a toujours fait de même, fais-le de même toi aussi ! » C'est pourquoi ces derniers ont parfois de la difficulté à changer leur manière de voir les choses et d'agir. Ils sont conservateurs par tradition et par mentalité.

## ***La communication***

Sans communication, il n'y a bien sûr pas de coaching. Ce n'est pas facile pour un patron qui a grandi dans une famille où les parents ne communiquaient pas, ou peu, et où il était difficile de contredire une personne en position d'autorité ou d'opposer une objection à une « suggestion » qu'elle aurait émise. On entendait souvent : « Tu es trop jeune pour comprendre ! » « C'est moi qui décide. Quand tu seras parent, tu décideras, mais en attendant, c'est moi ! » Dans l'ancienne façon de faire, il n'était pas nécessaire de communiquer. On n'avait pas besoin d'expliquer qui était le patron (l'autorité était clairement définie) ni de faire comprendre aux employés ce qu'ils devaient faire (il y avait une bonne méthode, et c'était la seule). Les mauvaises nouvelles s'annonçaient parfois par lettre, d'autres fois devant tout le monde. Bref, les patrons qui dirigent encore de cette façon aujourd'hui, avec toute la panoplie de moyens de communication qui s'offrent à eux, peuvent se sentir perdus. Ils vont donc limiter le plus possible les communications. Pour certains employés, cet aspect est démotivant : ils ont l'impression que leur patron est très secret et qu'il leur cache des choses.

Cela résume grossièrement une ancienne façon de faire qui est utilisée par des dirigeants aujourd'hui, peu importe leur âge. Et comme tout le monde est influencé par son passé, son enfance, il est certain que ces valeurs vécues et véhiculées ont eu un impact sur leurs manières de faire.

Encore dans les derniers mois, au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde, des dirigeants trop « autocratiques » qui commandent leur équipe avec une main de fer ont fait la manchette des journaux. Il est temps que ça change et notre livre se veut un outil qui vous permettra de faire une réflexion à ce sujet.

## **La nouvelle façon de coacher : écoute et inclusion**

Reprenons maintenant les mêmes thèmes, mais sous la loupe de cette nouvelle façon de coacher que l'on voit de plus en plus et qui ressemble à ce que Bob fait avec ses joueurs de hockey.

### ***L'autorité***

On a l'impression qu'aujourd'hui, l'autorité n'existe plus vraiment, qu'elle est un concept provenant d'une autre époque. Pourriez-vous nommer quelqu'un ou une institution qui a vraiment de l'autorité sur vous et les gens en général ? Hum ! Pas vraiment, n'est-ce pas ? Peut-être en reste-t-il un peu dans la relation des parents avec leurs enfants ? Et encore...

Par contre, le fait que l'autorité soit moins présente dans nos vies ne veut pas dire que les êtres humains ne cherchent pas à être guidés. Dans bien des cas, l'autorité est remplacée par quelqu'un qui a une influence sur notre vie. Nous avons tous déjà eu un modèle inspirant, un entraîneur, un patron, une idole, un mentor, ou même un coach de vie. Le constat est simple : l'être humain a besoin de se référer à quelqu'un et aime suivre une sorte de guide.

Dans le monde des affaires, de la politique ou du sport, les gens sont à la recherche d'un « leader » charismatique, fort et inspirant. S'ils en ont un, ils vont le suivre avec plaisir et dévotion. On peut dire que le concept d'autorité d'antan est maintenant remplacé par celui de « leadership ».

Le patron d'aujourd'hui doit devenir un leader pour son équipe.

### ***Le respect***

S'il n'y a plus d'autorité, que reste-t-il du respect ? De nos jours, le respect est plus mutuel que hiérarchique. Si vous observez les relations entre les gens qui gravitent autour de vous, vous vous rendrez probablement compte que, pour que la notion de

respect entre deux personnes s'applique, il faut qu'il soit mutuel. « Si tu me respectes, je te respecte. »

Le coach – ou leader – doit faire preuve d'un grand respect à l'égard de chacun des membres de son équipe s'il désire l'obtenir en retour.

Évidemment, il y a de multiples façons de montrer du respect envers les autres, que ce soit en les écoutant, en s'intéressant à eux ou en les remerciant. Plus encore, toutes ces attitudes peuvent vous aider à obtenir plus de respect de leur part.

### ***Le parallèle punition/récompense***

Ici, le temps a fait qu'il y a eu une inversion totale de ces deux valeurs. Avant, il y avait beaucoup de punitions et peu de récompenses. Maintenant, il y a moins de punitions et plus de récompenses. Les punitions sont chose du passé, ou presque. À tort ou à raison, on a l'impression que le concept de punition est de moins en moins appliqué, et ce, un peu partout. Que ce soit dans les écoles, les entreprises, les sports ou en société, on punit de moins en moins. Les entreprises utilisent les bonis pour motiver les employés plutôt que de les punir en attribuant des responsabilités à une autre personne, par exemple, ou en donnant une promotion qui, dans les faits, est une rétrogradation. C'est le même phénomène dans les écoles : les bonnes actions et les bons résultats scolaires sont récompensés par des activités et des journées récompenses.

« Le système est trop mou », pensent les partisans de la ligne dure. Toutes les entreprises que nous observons et qui ont encore recours à une gestion du personnel « rigide » ont deux fois plus de rotations d'employés que celles qui ont une gestion fondée sur des valeurs telles que la communication, la valorisation et le respect.

Le constat est clair : ce qui mobilise les gens, ce sont les récompenses, quelles qu'elles soient. Nous aborderons les différents types de récompenses plus tard dans le livre.

En tant que coach, vous devez comprendre et réaliser que pour amener les membres de votre équipe à se surpasser, vous devrez utiliser plus souvent la carotte que le bâton et avoir recours à toute une panoplie de récompenses.

### ***L'éducation et l'enseignement***

Dans le monde du travail comme dans les sports, un coach doit continuellement enseigner. Ça, ça n'a pas changé. Par contre, ce qui a changé, c'est que les membres de l'équipe peuvent donner leur opinion sur ce que vous allez choisir d'enseigner. Le coaching d'aujourd'hui montre sans aucun doute que les gens sont plus motivés et mobilisés lorsqu'on les consulte et qu'on les laisse s'impliquer dans le processus décisionnel.

Pour beaucoup de patrons, consulter leurs employés, c'est comme perdre la face et laisser croire qu'ils ne décident rien. C'est pourquoi ces mêmes patrons ont beaucoup de difficulté à consulter et ont en horreur les comités d'employés, sous toutes leurs formes.

Les coachs d'aujourd'hui ont compris qu'il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule, et qu'en acceptant celles des autres, lorsqu'elles sont meilleures, ils motivent les employés qui collaborent à leur élaboration et permettent à l'équipe d'aller plus loin en les appliquant.

Dans vos enseignements, le fait que vous soyez ouvert aux idées et aux initiatives des autres membres de votre équipe n'enlève rien à votre capacité à la gérer. Au contraire, cela vous porte à un niveau plus élevé de leadership. En faisant confiance aux autres, vous ne perdez rien. Vous gagnez sur toute la ligne.

## ***La communication***

La communication est une clé importante du succès. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être fréquente et se faire sous plusieurs formes (un à un, en groupe, par vidéo-conférence, par téléphone, par courriel, par écrit, par communiqué interne, etc.), mais surtout, elle doit être bidirectionnelle.

Si vous êtes un coach de qualité, il faut que la majorité des communications que vous effectuez soient motivantes. Si vous parlez à votre équipe juste quand ça va mal ou lorsque vous devez réprimander quelqu'un, soyez assuré que vos équipiers vont chercher à vous éviter et redouteront toutes les fois où vous leur direz de passer à votre bureau.

La communication, c'est l'outil idéal pour motiver, diriger, encadrer et mobiliser. Il y a des occasions où vous devrez réprimander et faire des mises au point, mais la grande majorité du temps, les communications avec un coach se doivent d'être motivantes et inspirantes.

En entreprise, la communication rime souvent avec transparence. Cette dernière, si elle est bien contrôlée, peut créer un formidable sentiment d'appartenance. Qui n'aime pas être mis au courant de quelque chose qui n'est pas connu de tous ? Tout le monde. Le fait d'être transparent au sujet des résultats de votre organisation, qu'ils soient positifs ou négatifs, peut être aussi un excellent outil de mobilisation.

En résumé, les nouvelles façons de coacher sont totalement différentes des anciennes méthodes de diriger. Le coach doit s'adapter aux valeurs de l'époque dans laquelle il est et non de l'époque où il aurait aimé être coach. Il devra remplacer son : « dans mon temps... » par « de nos jours... ».

De plus, vous devrez aussi faire attention à votre langage et faire en sorte que celui-ci soit inclusif. Par exemple, beaucoup de patrons/coachs ont tendance à s'appropriier les choses et les personnes. Ils vont souvent s'exprimer avec des « mon, ma,

moi, j'ai, je», etc. MON équipe, MA compagnie, J'AI fait telle action, J'AI réussi à amener mon équipe à la victoire, etc. Le dirigeant ne se rend pas toujours compte qu'il adopte ce langage, mais ça sous-entend quand même quelque chose. « Je suis le responsable de cette équipe et grâce à moi, j'ai réussi à l'amener à la victoire ! »

Le langage inclusif s'exprime plutôt avec des « notre, nous, on, ensemble, en équipe », etc. Par exemple, NOUS avons réussi à faire..., ON est passés de tel à tel niveau en équipe, NOTRE équipe a su montrer un haut niveau de jeu, etc.

Rappelez-vous les discours enflammés de Barack Obama lors de sa première élection. « Yes, we can ! » (Oui, ensemble nous pouvons !) Et dernièrement, celui de Joe Biden : « We, the people ». Les deux sont inspirants, non ?

Au Québec, durant la pandémie de Covid-19 au printemps 2020, nous avons vu émerger un leader charismatique et efficace. Le premier ministre François Legault a su rallier tout le monde (ou presque) à la cause, même en demandant des sacrifices incroyables. M. Legault parlait toujours avec le NOUS. Sa cote de popularité s'est élevée à un niveau inégalé à cette époque, surtout pour un politicien. Son secret : communication, transparence, respect, amour des Québécois.

Si vous parlez aux membres de votre équipe de manière plus inclusive, vous leur montrerez plus de respect et vous ferez preuve d'un plus grand leadership.

# Table des matières

<b>Introduction : Être coach, un privilège</b> .....	7
De quoi allons-nous vous parler? .....	8
Qui sommes-nous? .....	13
<b>PREMIÈRE PARTIE: SAVOIR ÊTRE UN COACH, ÇA S'APPREND!</b> ....	17
<b>Chapitre 1 : Autres temps, autres façons de coacher</b> .....	19
L'ancienne façon de coacher: diriger avec fermeté .....	20
La nouvelle façon de coacher: écoute et inclusion .....	24
<b>Chapitre 2 : Devenir le leader de votre organisation</b> .....	29
Adopter des valeurs humaines .....	30
Projeter une image de réussite .....	32
Agir en leader .....	35
<b>Chapitre 3 : Créer un climat de réussite: le 85-15</b> .....	45
Le temps, un investissement qui rapporte gros! .....	47
Communiquer souvent, c'est essentiel .....	48
Le rôle de l'ambiance .....	49
Les types de personnalités .....	50
<b>Chapitre 4 : Coacher, c'est connaître l'humain</b> .....	55
Les êtres humains recherchent toujours un guide .....	55
Les êtres humains ont toujours la possibilité de s'améliorer .....	56

Les êtres humains ont besoin des autres...	
mais veulent se sentir uniques .....	57
Les êtres humains ont besoin de se sentir fiers .....	58
Les êtres humains cherchent à en faire	
le moins possible .....	61
Les êtres humains sont influençables .....	62
Les êtres humains ont besoin d'être écoutés .....	64
<b>Chapitre 5: Qu'est-ce qui motive les employés</b>	
<b>et les joueurs? .....</b>	<b>65</b>
<b>Chapitre 6: Six conseils de coaching qui valent de l'or .....</b>	<b>73</b>
1. Investir dans son personnel, s'en occuper,	
s'y intéresser, le motiver et l'aimer .....	73
2. Laisser une certaine latitude au personnel,	
mais dans un cadre bien défini .....	75
3. Créer un environnement propice au succès	
de l'équipe .....	77
4. Exceller dans l'art des relations humaines	
et de la communication .....	78
5. Identifier et comprendre les motivations	
au travail de chacun de vos équipiers .....	79
6. Reconnaître et valoriser les résultats plutôt	
que les efforts .....	84
<b>DEUXIÈME PARTIE: COACHER AU QUOTIDIEN:</b>	
<b>LES QUATRE PILIERS .....</b>	<b>87</b>
<b>Chapitre 7: Pilier 1: Gérer l'amélioration</b>	
<b>et l'augmentation des résultats .....</b>	<b>89</b>
1. Intéressez-vous au travail de chacun .....	89
2. Identifiez clairement la mission .....	90
3. Fixez-vous mutuellement des objectifs à atteindre .....	91
4. Quantifiez et qualifiez les actions .....	94
5. Faites les correctifs appropriés .....	99

<b>Chapitre 8 : Pilier 2 : Établir un lien</b>	
<b>communicationnel</b> .....	103
Communiquez un à un .....	103
Communiquez en groupe .....	105
Formez et informez .....	108
Communiquez les traditions de l'entreprise .....	109
Soignez votre langage corporel... et soyez positif .....	110
<b>Chapitre 9 : Pilier 3 : Assurer la motivation des troupes</b> .....	113
La motivation mentale et psychologique .....	113
La motivation physique .....	114
La motivation émotionnelle .....	116
La motivation financière .....	118
La motivation du coach .....	119
<b>Chapitre 10 : Pilier 4 : Déléguer et responsabiliser</b> .....	121
Trouvez votre C et votre A .....	121
Délégez et responsabilisez tous ceux qui peuvent l'être .....	122
Délégez une tâche .....	124
Délégez une responsabilité .....	124
Consultez... et écoutez .....	125
Misez sur l'initiative .....	127
Transférez votre pouvoir décisionnel .....	128
<b>Chapitre 11 : Pause-café avec Guy et Bob</b> .....	131
<b>TROISIÈME PARTIE: DES SITUATIONS PARTICULIÈRES,</b>	
<b>IL Y EN A!</b> .....	143
<b>Chapitre 12 : Quinze thèmes à aborder en entrevue</b>	
<b>pour avoir une équipe qui partage ses valeurs</b> .....	145
Thème 0 : Votre première impression .....	146
Thème 1 : L'ambition .....	147
Thème 2 : Le désir de s'améliorer .....	147
Thème 3 : La confiance en soi .....	148

Thème 4 : La détermination .....	148
Thème 5 : La conviction .....	149
Thème 6 : La ténacité .....	149
Thème 7 : L'esprit d'équipe .....	149
Thème 8 : L'énergie .....	150
Thème 9 : La capacité à s'automotiver .....	150
Thème 10 : Un esprit positif .....	150
Thème 11 : L'équilibre de vie .....	151
Thème 12 : La discipline .....	151
Thème 13 : Un candidat d'action .....	151
Thème 14 : Le sentiment de permanence .....	152
Thème 15 : Le rôle du dirigeant .....	152
<b>Chapitre 13 : Gérer les situations difficiles .....</b>	<b>155</b>
Comment faire une mise au point constructive ? .....	155
Fermeté ou tolérance : quelle est l'attitude gagnante ? ....	160
Comment obtenir une meilleure collaboration de vos équipiers ? .....	162
Comment gérer les leaders négatifs ? .....	164
Est-ce qu'un coach a le droit de montrer qu'il est découragé ? .....	167
<b>Chapitre 14 : La fameuse question du télétravail .....</b>	<b>169</b>
Au-delà des vidéoconférences : réussir la communication à distance .....	170
Créer un sentiment d'appartenance, même à distance ....	172
Maintenir la productivité à son maximum .....	173
<b>Conclusion .....</b>	<b>177</b>
<b>Annexe 1 : Le questionnaire de Bob .....</b>	<b>185</b>
<b>Annexe 2 : Le questionnaire de coaching de Guy .....</b>	<b>189</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>193</b>