



Cours de formation continue pour les professionnels de l'EFP

Chefs d'équipe virtuelle

Module 5



Erasmus+

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne dans le cadre du programme Erasmus+. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce document.

[Numéro de projet : 2020-1-FR01-KA226-VET-095203]



Table des matières

Module 5 - Renforcer les compétences des eTravailleurs pour la productivité

Brève présentation et objectifs du module	3
Session 1 : Définir le COACHING	4
Session 2 : Résolution de problèmes en collaboration et empathie.	5
Session 3 : Capacité d'adaptation	7
Session 4 : Fixer des objectifs pour le développement des compétences de l'e-travailleur.	7
Bibliographie	9

Module 5 - Renforcer les compétences des eTravailleurs pour la productivité

Bref aperçu du module

Le module 5 vise à fournir aux chefs d'équipe virtuelle une liste compacte et complète d'activités pratiques qui peuvent être mises en œuvre pour aider les eTravailleurs à acquérir de nouvelles compétences afin d'être plus productifs au travail.

Objectifs du module

Un dirigeant qui guide son équipe aide l'organisation à évoluer d'une manière qu'elle n'a jamais connue auparavant. Les dirigeants qui ne le font pas manquent l'occasion d'influencer les autres de manière significative. Le coaching implique un ensemble spécifique de compétences pour aider les employés à évoluer en permanence, à transformer leur capacité à produire, à soutenir leurs aspirations et à les préparer pour le niveau suivant. C'est essentiel.

Dans ce cours, vous apprendrez les compétences de coaching dont vous avez besoin pour être un manager plus influent et plus productif, prêt à gérer les talents. Nous examinerons des outils concrets et nous vous formerons pour faire face aux problèmes de mentorat les plus typiques. Les informations contenues dans ce module vous aideront à amplifier votre effet et votre impact en tant que leader.

Résultats d'apprentissage du module

Pour chaque programme de formation et chaque module :

MODULE	A l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Attitudes
MODULE 5	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les avantages du coaching Expliquer les avantages avérés du coaching sur le lieu de travail Améliorez votre empathie dans une équipe à distance 	<ul style="list-style-type: none"> Développer le temps pour les compétences en matière de coaching et d'établissement des priorités Établir un plan d'action pour les compétences des travailleurs afin 	<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants pratiquent les exercices pour développer leur empathie Les dirigeants encouragent l'empathie des eTravailleurs

MODULE	A l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Attitudes
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>L'adaptabilité en tant que compétence de productivité</i> • <i>Apprenez à développer votre empathie en tant que leader</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>d'améliorer la productivité</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Apprécier l'importance de l'amélioration des performances au sein d'une équipe productive</i>

Contenu du module

Session 1 : Définir le COACHING

Le coaching consiste à rendre les autres productifs, à les aider à identifier et à éliminer les obstacles à leur carrière, à les guider pour qu'ils atteignent leur plein potentiel et à les préparer à réussir leur prochaine étape.

Étape 1 - Examinons les 5 éléments du coaching pour les dirigeants.

1. **Le coaching se concentre sur le court terme** (ce que nous appelons l'amélioration des performances) et le long terme (le développement des performances). Le coaching d'amélioration des performances consiste à aider les employés à devenir plus productifs dans leurs tâches actuelles, à les aider à acquérir une compétence particulière qui leur fait défaut, à aborder les problèmes comportementaux ou interpersonnels qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs, à clarifier les attentes et à parler des conséquences. Le coaching de développement consiste davantage à préparer les employés à l'avenir, à connaître leurs compétences et leurs ambitions professionnelles à long terme. Le dirigeant aide les employés à définir leurs objectifs, puis à acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour ce qui les attend.
2. **Le coaching est une relation, pas un événement.** Plutôt que de le structurer comme un engagement ("tous les mardis"), les bons dirigeants maintiennent un processus continu et interactif basé sur la sincérité et la confiance. Lorsque nous acceptons d'encadrer quelqu'un, nous entrons dans une relation prolongée de soutien continu.

3. **Le mentorat peut être formel ou informel.** Oui, le manager rencontre régulièrement les employés qu'il encadre, mais il peut aussi s'agir d'une réunion informelle, dans la salle de pause ou après une réunion. Lorsque le coach se sent plus à l'aise avec le processus, il introduit le coaching dans n'importe quel autre processus quotidien.
4. **Le mentorat ne consiste pas à donner toutes les réponses.** Le leader écoute et pose des questions. Ensuite, il guide l'employé pour qu'il trouve la réponse. Le coach entame une conversation, il ne formule pas d'exigences. Il demande "et si..." et éveille la curiosité des employés, qui sont encouragés à s'investir dans le résultat.
5. **Le coaching ne convient pas à toutes les situations.** Il nécessite un investissement en temps et, dans certains cas, il n'est pas judicieux de l'appliquer.

Comprendre la définition et le contexte du coaching pour le leadership vous donnera des avantages et vous rendra plus efficace dans la poursuite et l'intégration de cette stratégie.

Étape 2 - Pourquoi le coaching est-il utile ?

Le mentorat présente plusieurs avantages pour toutes les parties :

1. Qu'en retirent les personnes qui bénéficient d'un mentorat ? La réponse évidente est qu'elles élargissent leurs compétences, mais c'est plus que cela. Lorsque vous encadrez un employé, il sent que vous le reconnaissez et que vous respectez son potentiel. C'est une grande source de motivation. Il se dit "mon patron voit en moi quelque chose qui mérite d'être pris en compte, je vais faire encore plus d'efforts". Lorsque le mentorat les aide à identifier leur plan de carrière à long terme, les salariés travaillent plus dur et plus vite pour atteindre leur objectif. En d'autres termes, le mentorat accroît la satisfaction au travail.

2. La relation de mentorat apporte de grands avantages aux mentors eux-mêmes. Au lieu de diriger, les managers peuvent se positionner en tant que partenaires. Le mentorat est l'espace idéal pour nouer des relations avec les membres de l'équipe, pour formuler des critiques constructives et pour soutenir les employés dans leur développement professionnel. Cela permet aux managers de renforcer le sens des responsabilités. Cela leur permet également d'être plus créatifs dans leur rôle en pensant à de nouvelles façons d'inspirer et de motiver d'autres personnes qui en sont à des stades différents de leur carrière.

3. Enfin, quels sont les avantages pour l'entreprise d'intégrer le mentorat dans sa culture ? Ce sont les organisations qui en bénéficient le plus. Il a été démontré que le mentorat a de nombreuses conséquences. Statistiquement, les employés encadrés font preuve d'une plus grande productivité et d'un niveau d'engagement plus élevé. Les bonnes relations au sein de l'équipe favorisent la motivation. Les liens entre les employés et leurs supérieurs augmentent leur loyauté envers l'entreprise, ce qui améliore leur taux de rétention et, par conséquent, réduit les coûts de

recrutement et de formation. L'effet cumulé de ces facteurs se traduit par des performances accrues. C'est pourquoi les entreprises croient au mentorat.

C'est pourquoi le coaching est payant. Les entreprises et les dirigeants qui pratiquent le mentorat en tirent des avantages durables.

Regardez cette vidéo sur l'[importance du coaching sur le lieu de travail](#)

Session 2 : Résolution de problèmes en collaboration et empathie

L'empathie est un élément clé d'un travail d'équipe efficace. La distance peut rendre cela plus difficile, car les interactions en face à face sont les meilleures pour générer de l'empathie. Pour combler cette lacune, il est important de procéder à plusieurs vérifications pour s'assurer que les autres membres de l'équipe sont présents. Comme dans le cas du travail traditionnel, il est également important de considérer vos eTravailleurs comme des personnes en dehors des projets communs. Apprendre à les connaître un peu permet d'être plus productif. Simon Sinek explique l'importance de l'empathie pour un leader dans une [vidéo de 3 minutes](#).

Étape 1 - Vous trouverez ici 4 conseils et 2 exercices pour favoriser votre empathie en tant que dirigeant :

1. Imaginez le comportement d'un leader empathique

Cela peut sembler un peu évident, mais c'est néanmoins l'une des choses les plus importantes à faire. Une fois que nous avons compris ce qu'est un leader empathique, nous pouvons commencer à agir comme tel.

2. Tenir un journal

Nous avons tendance à oublier nos sentiments passés. Nous pouvons nous rappeler assez facilement ce que nous faisons dans certains moments professionnels, mais parfois nous ne nous souvenons pas de ce que nous ressentions. Garder une trace de ces sentiments peut s'avérer utile à cette fin.

3. Poser de meilleures questions

Poser les bonnes questions peut nous rendre plus empathiques. Imaginez qu'après une réunion difficile, vous ayez l'impression qu'un collègue est ennuyé. Au lieu de lui demander "es-tu en colère ?", vous pourriez lui demander "cela t'affecte-t-il ?". Tout d'abord, vous ne projetterez pas vos perceptions sur la personne que vous interrogez et, ensuite, vous paraîtrez plus attentif.

4. L'écoute empathique

Lorsque vous écoutez vos coéquipiers, vous devez les écouter, ne pas les interrompre et éviter d'avoir des idées préconçues sur les personnes et ce qu'elles vont dire.

5. Exercice d'échange de places.

Cet exercice nécessite du temps, de la réflexion, du papier et un stylo. Pensez à un conflit que vous avez vécu ces derniers jours. Prenez ensuite un stylo et écrivez tous les sentiments et réflexions dont vous vous souvenez. Imaginez ensuite qu'une personne d'une grande sagesse gère la situation. Écrivez sur ce sujet si vous le souhaitez.

6. Image d'empathie

L'empathie facilite grandement le travail et constitue un catalyseur essentiel du travail collaboratif. Le travail d'équipe est toujours un travail de collaboration. Chaque membre d'une équipe possède des compétences supérieures et des domaines dans lesquels il est moins compétent. Connaître les forces et les faiblesses de chaque membre d'une équipe est essentiel à cet égard. Dans tous ces processus, des outils numériques vont être utilisés et l'interface de ces outils va façonner les interactions. Mais la principale compétence pour coordonner les personnes dans un esprit de collaboration est d'ordre social. Tenter de se concentrer uniquement sur les outils qui rendent ces processus possibles à distance n'est pas l'approche la plus intelligente. Un bon chef d'équipe virtuelle doit le savoir. La maîtrise des outils qui permettent ces processus de collaboration est nécessaire, mais l'accent est mis sur les personnes. Les comprendre. Connaître leurs particularités. Aucune équipe n'est la même. Et dans cette tâche, l'empathie est essentielle. Il est également très important d'impliquer les membres de l'équipe dans cette dynamique. Il est fondamental de rendre ces dynamiques plus flexibles et de laisser les gens s'impliquer.

Étape 2 - La manière de pratiquer une critique utile

Critiquer les employés peut être très utile et important, mais de nombreux managers ne sont pas formés dans ce domaine. Pour améliorer vos compétences en matière de critique et votre rayonnement en tant que coach, suivez les cinq lignes directrices suivantes.

1. **La critique doit être précise.** Au lieu de commentaires généraux tels que "Ce matin, le client a parlé de vous en termes très élogieux. "Cette stratégie de suivi fonctionne. L'employé a modifié son comportement et le résultat a été la satisfaction du client. Soyez précis et soulignez l'importance du comportement.
2. **Les critiques doivent être formulées au moment opportun.** Si nous sommes en octobre et que l'employé a accompli quelque chose, n'attendez pas l'évaluation de décembre pour lui en parler. Il doit savoir que vous, le manager et le coach, êtes au courant de ce qui se passe. Célébrez avec les employés ou guidez-les pour qu'ils mettent en œuvre des améliorations immédiates.
3. **La critique doit avoir un but.** La critique que vous formulez doit viser à aider l'employé à évoluer, à s'améliorer ou à progresser. avant de faire des suggestions ou des critiques constructives. Par exemple, "Je te communique ceci parce que je veux que tu améliores ton chiffre d'affaires, et je crois qu'avec cet ajustement, tu peux y arriver". Cette approche montre clairement à l'employé que vous vous intéressez à lui et à ses objectifs, et que vous voulez l'aider, de sorte qu'il assimilera votre message d'une manière très différente.

4. **Faites preuve de tact dans vos critiques.** Il n'est jamais facile de formuler des critiques négatives, mais si vous ne savez pas ce qui doit changer, l'employé ne s'améliorera pas. N'oubliez pas de mettre l'accent sur le comportement ou la situation qui pose problème plutôt que d'insinuer que la personne est mauvaise. Ne laissez pas vos sentiments s'exprimer et surveillez le choix de vos mots.

5. **Enfin, les critiques doivent faire l'objet d'un suivi.** Pour le bien de la relation de conseil, la critique doit faire partie intégrante des conversations, et non pas être un événement ponctuel.

Si vous émettez des critiques spécifiques, opportunes et avec tact, les employés développeront les compétences dont ils ont besoin pour progresser plus rapidement dans leur carrière.

Session 3 : Capacité d'adaptation

L'approche fordiste traditionnelle du travail, où chaque travailleur avait un profil concret et un ensemble répétitif de tâches prédéfinies, a changé à jamais. Cela est encore plus évident dans le cas du travail à distance : les travailleurs en ligne ont dû s'adapter à de nouveaux scénarios de travail. S'adapter signifie apprendre de nouvelles choses. Les quatre aspects clés pour favoriser votre capacité d'adaptation sont les suivants :

1) Apprendre des autres

L'apprentissage est toujours une action collective. Nous apprenons des autres. Travailler avec quelqu'un qui excelle dans une certaine compétence est une excellente occasion d'apprendre de lui. Vous pouvez prendre des notes sur la manière dont ils fabriquent les choses, ou même leur poser directement des questions. De cette manière, vous pouvez également encadrer des personnes en vous basant sur vos meilleures compétences. Ce type de mentorat est idéal pour développer vos compétences en tant que chef d'équipe.

2) Trouver le bon côté des choses

Les prophéties auto-réalisatrices existent. La plupart du temps, il s'agit de mauvaises prophéties. Être pessimiste à propos d'une tâche impliquant une compétence que nous ne maîtrisons pas peut nous conduire à l'échec. Si nous n'excillons pas dans une compétence, nous devons avancer pas à pas. Cela peut être lent, mais le fait d'être optimiste quant à notre capacité à maîtriser pleinement ces compétences peut nous aider à progresser régulièrement. L'optimisme ne sert à rien en soi, mais il peut nous aider à franchir le cap de la nouveauté.

3) Avoir la volonté de faire des erreurs

Les erreurs se produisent. Elles vont se produire. Elles sont planifiées. N'ayez pas peur de faire des erreurs lorsque vous développez une nouvelle compétence.

4) Poser des questions

Parfois, les gens ont peur de poser des questions. Les gens ont peur de sembler douter dans l'espace de travail. Poser des questions, c'est toujours un bon moyen de s'adapter à de nouvelles tâches et conditions.

Session 4 : Fixer des objectifs pour le développement des compétences de l'e-travailleur.

La relation de tutorat doit viser à renforcer les compétences de l'employé, à améliorer ses performances et à le préparer à travailler à un autre niveau de l'organigramme. L'aspect quantifiable est essentiel.

Étape 1 - Pour atteindre vos objectifs, voici quatre stratégies que vous pouvez mettre en pratique :

1. **Les employés doivent être impliqués dans le processus.** Si le coach fixe des objectifs sans l'avis de l'employé, il sera difficile pour ce dernier de s'engager. Si l'employé est impliqué dans la définition des objectifs, il se sentira davantage responsable de leur réalisation. Si l'employé détermine ce qui est possible, fixe des dates intermédiaires et des objectifs progressifs à court et à long terme, il sera plus motivé.

2. **L'une des meilleures techniques permettant aux employés d'atteindre leurs objectifs** consiste à les relier aux objectifs du département ou de l'entreprise. Sauf exception, les objectifs de carrière doivent apporter plus de valeur à l'organisation.

3. **Maintenir l'engagement en vie.** Il est tentant de mettre fin au processus de fixation des objectifs et de l'oublier jusqu'à la prochaine évaluation des performances, mais cela compromet les avantages de la relation de mentorat. Le coach doit vous tenir au courant des progrès des employés tout au long de l'année, vous pouvez personnaliser la conversation, les aider à intégrer de nouvelles découvertes et analyser les effets de leurs performances. Grâce à ce coaching actualisé, les employés obtiennent ce dont ils ont besoin.

4. **Faites preuve de souplesse en ce qui concerne les objectifs d'orientation.** Les situations changent et des opportunités se présentent, et c'est à vous de déterminer s'il est pertinent ou nécessaire de modifier les objectifs des employés. Être trop rigide avec des objectifs qui, pour une raison ou une autre, ne sont plus réalistes ou réalisables, ne fera qu'engendrer du stress et de l'anxiété pour les personnes concernées. Cela dit, la modification des objectifs doit être une décision prise en collaboration.

Si votre modèle de fixation d'objectifs est positif et stratégique, vous transformerez la façon dont vos employés envisagent leur engagement envers l'organisation, vous augmenterez leur engagement, leurs performances et leur potentiel de contribution à un niveau plus élevé au cours de leur carrière.



Source : <https://www.leetsconsortium.com/how-to-set-goals-for-executive-coaching/>

Étape 2 - Écouter le podcast : [La fixation d'objectifs dans le coaching - YouTube](#)

Pour en savoir plus sur la manière d'encourager le coaching dans votre organisation.



Bibliographie :

<https://www.prialto.com/blog/remote-work-skills>

https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm

<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/future-of-work-research-workplace-adaptability.html>

<https://www.roberthalf.co.nz/career-advice/career-development/adaptability-skills>

<https://coaching4good.com/how-to-develop-empathy/>

<https://positivepsychology.com/workplace-coaching/>

<https://www.leetsconsortium.com/how-to-set-goals-for-executive-coaching/>