

*Rendez-vous en Gestion des
ressources humaines*

Charlevoix 2007

«**Coachier l'apprentissage dans
l'action : facteur de mobilisation du
personnel de votre entreprise**»

*Présentation de Pierre Deschênes
(Ph.D.), professeur/consultant en
psychologie organisationnelle
Université du Québec à Chicoutimi*

Avertissement sur ce diaporama

- Ce document est élaboré à partir de plusieurs textes sur la mise en place d'une démarche de coaching.
- La loi canadienne sur les droits d'auteur permet, sous certaines conditions, aux bibliothèques, aux centres d'archives et aux individus de reproduire par photocopie, impression d'un fichier électronique ou autrement des documents ou parties de documents.
- La principale condition est que cette reproduction ne soit pas faite pour des fins commerciales, mais seulement pour des raisons d'étude ou de recherche personnelle.
- Toute personne qui contrevient à cette loi s'expose à des poursuites en justice.

Remerciements aux organisateurs de ce rendez-vous – Charlevoix 2007

- J'ai eu le privilège d'apporter une contribution et d'animer la plénière du premier rendez-vous de 2004.
- J'ai le plaisir de me retrouver comme conférencier et comme animateur de la plénière de ce quatrième rendez-vous

Contexte de la communication

- Cette communication est basée sur quatre (4) expériences de formation dans l'action (le savoir-faire dans l'action) aux compétences de coaching offertes par le Service de formation continue de l'UQAC. Je remercie les dirigeants de ce service de m'avoir fait confiance et de m'avoir donnée la chance d'apprendre au contact des gestionnaires d'entreprises :
 - En 1999-2000, la formation dans l'action de tous les gestionnaires (N=120) de la Régie de la santé et des services sociaux de la Côte Nord au rôle de coach de l'an 2000. Nous avons élaboré et réalisé quatre (4) sessions de formation de deux (2) jours échelonnées sur 12 mois avec une visée de mettre en application dans le travail quotidien de la gestion les compétences apprises en coaching, en gestion des conflits en travail en équipe et en évaluation.

Contexte de la communication (suite)

En 1999, l'élaboration et la réalisation avec l'équipe de direction et des superviseurs (N=16) de l'usine de Laterrière d'Alcan d'un programme court (3 cours de 45 heures) de formation dans l'action (savoir-faire) axée sur l'acquisition de compétences en coaching. Par exemple, la formation aux stratégies de consolidation d'équipe a été intégrée à la consolidation de l'équipe de chacun des superviseurs. Les 16 superviseurs ont été coachés par leur surintendant (le «coach des coachs» et le contrat de coaching) et ont présenté pendant deux jours à l'équipe de direction les résultats de cette formation dans l'action en communication organisationnelle et en consolidation d'équipe (engagement stratégique, engagement dans le travail et engagement collectif). Ce programme court est devenu un certificat de 10 cours (450 heures) qui a été suivi par des entreprises de la région de Trois-Rivières (Alcan, Kruger, Abitibi-Consolidated...).

Contexte de la communication (suite)

- De 2003 à 2006, la formation dans l'action à des compétences en coaching de 60 gestionnaires et superviseurs à l'aluminerie Alouette de Sept-Iles. La formation à des de compétences en communication, en leadership, en résolution de problèmes et gestion des conflits et en coaching d'une équipe de travail s'est déroulée en 4 blocs de 14 heures chacun.
- Un première partie (7 h) a été donnée et contenait les éléments à mettre en pratique par les superviseurs avec leurs équipes de travail et ce, pendant quelques 3 ou 4 semaines. Le formateur revenait pour la deuxième partie (7 h) en faisant le suivi des expériences vécues dans une optique d'échanges et de discussion portant sur l'implantation dans l'action des compétences acquises.
- Le contrat de coaching par la mise en place d'un environnement de coach des coachs.

Contexte de la communication (suite)

- De 2005 à 2007, le même programme de formation dans l'action en communication, en leadership, en résolution de problèmes et la gestion des conflits et en coaching d'une équipe de travail s'est déroulée en 4 blocs de 14 heures chacun à l'intention de 80 gestionnaires et superviseurs à la Minière Québec Cartier du Mont-Wright (Fermont).
- Finalement, je signale une expérience d'accompagnement (caoching dans l'action) des écoles primaires et secondaires ainsi que des Centres de formation professionnelle et de formation aux adultes de la région du Saguenay-Lac Saint-Jean dans l'élaboration de leur projet éducatif et de leur plan de réussite.

Steve Gildersleeve « Piloter l'apprentissage dans l'action », Les Publications CFC, 1999

- Nous nous inspirons de ce volume utilisé et adapté aux quatre (4) expériences précitées pour vous présenter une démarche de coaching visant à favoriser l'apprentissage de compétences en employant des moyens *d'une formation durable à valeur ajoutée*.
- L'équipe des coachs, appelée à faire un choix d'une démarche et de moyens de l'apprentissage dans l'action, est la «leading-team» de la direction de la PME.

Une définition des compétences

Les compétences sont un ensemble d'habiletés (savoir-faire), d'attitudes (savoir-être) et de connaissances approfondies (savoir) pour exécuter une tâche, un rôle, une responsabilité.

Les compétences à développer doivent être liées aux performances attendues de la personne accompagnée et leur développement doit être mesurable et vérifiable. (Guy Gosselin et Michel Gendron)

Dix (10) objectifs du coaching/apprentissage dans l'action

1. Clarifier les objectifs stratégiques visés et préciser les indices de mesure des résultats : *Ex. Améliorer les compétences des employés à mieux réaliser leur poste travail à moindre coût.*
2. Cibler les personnes dont les rôles ont le plus d'impact sur l'atteinte des objectifs stratégiques et leur offrir de participer à la démarche : *Ex. Les employés ou groupes d'employés qui viennent d'arriver dans la PME.*
3. Fournir la formation appropriée aux participants : *Ex. Le profil de compétences, le bilan de compétences et la formation sur les compétences à acquérir.*

Dix (10) objectifs du coaching/apprentissage dans l'action(suite)

4. Assurer le coaching des employés :
Ex. un PDP : Un projet de développement professionnel coaché par un coach (un gestionnaire ou un employé expérimenté) – 1 employé = 1 coach
5. Développer une vision de l'ensemble de la démarche afin d'aligner d'autres décisions vers les objectifs poursuivis et maximiser les effets recherchés.

Dix (10) objectifs du coaching/apprentissage dans l'action (suite)

N.B. : Si comme PME vous choisissez un encadrement à valeur ajoutée des employés coachés

6. Choisir les facilitateurs pour les rencontres de groupes de coachés : *Ex. Un animateur/facilitateur pour chacun des groupes de coachés. Cet animateur n'est pas un coach.*
7. Suivre l'évolution du ou des groupes de coachés par des rencontres avec les facilitateurs.

Dix (10) objectifs du coaching/apprentissage dans l'action (suite)

8. Évaluer les impacts organisationnels et individuels.
Ex. Des évaluations sur l'amélioration des performances productives et humaines de la PME par la démarche d'apprentissage dans l'action du tandem coach/coaché.
9. Célébrer la fin du processus avec les coachs et les coachés et reconnaître les efforts et les résultats.
Ex. Du feed-back des coachs reconnaissant les effets positifs des compétences
10. Favoriser l'intégration des apprentissages individuels au savoir collectif : *Ex. Un tableau de bord pour la PME et Un journal de bord pour chacun des participants.*

Que peut comprendre une démarche de coaching/apprentissage dans l'action?

1. **Des participants engagés.**
2. **Un projet de développement professionnel.**
3. **Un coach.**
4. **Un groupe de référence.**
5. **Un facilitateur de ce groupe.**
6. **Un journal de bord.**
7. **Des évaluations.**



1. Des participants engagés

- Le développement des personnes concernées (les gestionnaires et les employés de la PME). Une personne ouverte à son environnement, qui accorde une importance à l'observation des effets de ses gestes sur celui-ci, bénéficiera continuellement d'un excellent professeur : son milieu.
- Les conséquences à long terme sur les individus et l'organisation.
- Le développement de l'intelligence et du savoir collectif de l'entreprise.
- Le développement de la capacité à apprendre et à se renouveler.

2. Un projet de développement professionnel (PDP) = le contrat coach/coaché

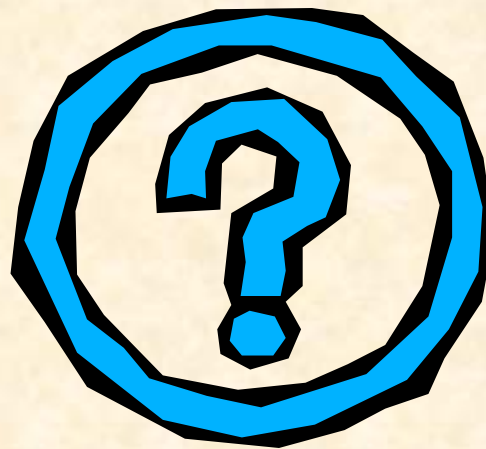
Un contrat coach/coaché résume ce qu'un gestionnaire et un employé ou groupe d'employés veulent apprendre pour améliorer d'une manière continue les performances productives et humaines de l'entreprise.

Un contrat coach/coaché allie à la fois action et apprentissage et vise à la fois la production d'un changement dans le milieu et le développement de la personne.



Étape 1 du contrat coach/coaché : Ma situation initiale

Quelles sont mes compétences de superviseur insatisfaisantes (ex. le modèle d'Alouette) en communication, en leadership par l'action, en gestion de conflits/résolution de problèmes, en coaching de mon équipe de travail et de ses membres ?



Étape 2 du contrat coach/coaché : Mes objectifs d'apprentissage

- Quelles sont les compétences les plus importantes à améliorer?
- Il est important de bien déterminer ce que l'on veut améliorer et l'objectif (SMART : spécifique, mesurable, atteignable, temporelle) à atteindre.
- Un objectif doit être à la fois assez élevé pour présenter un défi en soi mais, pas trop, afin qu'il ne soit pas impossible à réaliser.

Étape 3 du contrat coach/coaché : Mes actions d'apprentissage

- Quelles sont les actions, l'échéancier, le suivi des actions que je peux et veux réaliser pour atteindre mes objectifs d'apprentissage ?

Étape 4 du contrat coach/coaché : Mes mesures de succès

- Quels sont les comportements que je souhaite observer au terme de mon contrat coach/coaché.?
- Chez-moi?
- Chez les autres?



Étape 5 du contrat coach/coaché : Les besoins de soutien

- *Le soutien d'un coach* : Cette démarche coach/coaché implique un feedback sur votre cheminement. Déterminer qui sont les personnes pouvant vous donner le soutien (gestionnaire, collègue de travail expérimenté, etc.) dont vous avez besoin et comment ils peuvent le faire?
- *Le soutien du groupe de référence entre les coachés*: Il agit comme support à la démarche de la personne mais aussi, le confronte, l'ouvre aux autres et l'aide à se percevoir.

Un contrat coach/coaché est porteur de résultat si:

- Le projet est significatif pour moi et pour l'entreprise.
- Le projet est motivant et représente un défi.
- Le projet élargira mes zones de confort et apportera de la valeur à l'organisation.
- J'ai du pouvoir sur la situation à laquelle je vais travailler.
- Je le choisis librement.
- J'ai le soutien de mon patron et je peux bénéficier du soutien de mon coach et de mon groupe de référence.

Quelques pièges à éviter

- Croire que la formulation initiale du contrat coach/coaché va demeurer pertinente jusqu'à la fin du processus.
- Ne pas mettre la barre assez haute.
- Mettre la barre trop haute.
- Ne rien essayer de nouveau.
- Céder à la tentation d'abandonner en cours de route.

Les attitudes facilitantes chez le coaché en formation

- La curiosité
- La collaboration
- L'authenticité
- La responsabilité
- La rigueur
- Le tandem « exigence et soutien »

3. Le coach



- Chacun des employés en formation devraient avoir le soutien d'un coach : un gestionnaire ou une personne expérimentée dans leur environnement avec laquelle il y a un lien de confiance.

Le contrat de coaching coach/superviseur pour assurer l'évolution du PDP

Établir un contrat entre vous et
un coach (voir le modèle de
contrat)

- Le processus d'apprentissage dans l'action que nous vous proposons demande un engagement de la part du coach et du coaché basé sur la :
 - Confidentialité
 - Coresponsabilité
 - Respect



La première règle du contrat : la confidentialité

- Les conversations échangées entre le coach et le coaché demeurent entre eux.
- Les propos échangés ne peuvent servir pour fins d'évaluation de rendement.

La deuxième règle du contrat : la coresponsabilité

- Le coach et le coaché sont à la fois enseignant et apprenant
- La qualité des résultats de chacun dépend de l'engagement de tous

La troisième règle du contrat: le respect

- Respect des besoins et du rythme d'apprentissage de chaque employé.
- Le coach garde les règles du contrat, en dirigeant ses interventions pour favoriser un climat de respect le coach et le coaché.



À noter

- *Les 3 règles mentionnées ne représentent que des notions de base permettant d'établir un contrat.*
- *Nous pouvons le bonifier selon les besoins du coaché et du coach.*

La relation avec le coach



- Confiance établie auparavant
- Communication personnelle et authentique
- Mise entre parenthèses la référence à l'autorité hiérarchique
- Intégrer un dimension de soutien
- Feedback

Les pièges de la relation de coaching

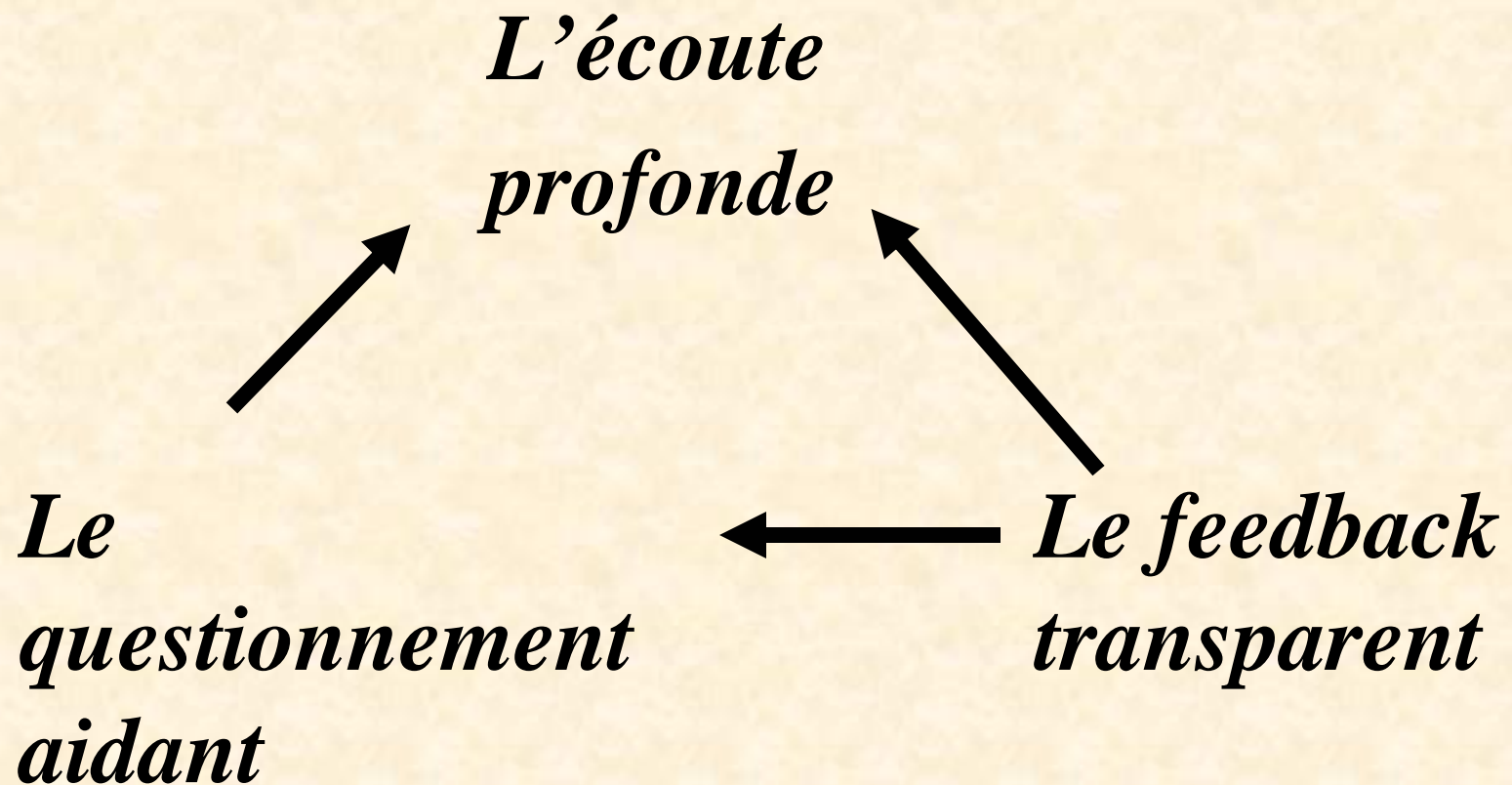


- Forcer l'apprentissage
- Imposer son expertise
- Pas d'incitation au dépassement
- Le coacher en apprentissage...
- Les engagements non respectés

Compétences du coach

- Capacité d'écoute
- Capacité à encourager et à reconnaître les efforts
- Capacité à confronter
- Capacité à développer le potentiel des personnes
- Communication
- Compréhension

Habiletés à développer



1. Recevoir l'autre

- **Outils**

- Écoute active
- Reformulation
- Feedback/empathie

- **Enjeu**

Faire sentir à l'autre qu'il a été reçu et compris

2. Aider l'autre à se percevoir

- **Outils**

- Questionnaire aidant
- Écoute active

- **Enjeu**

Favoriser chez l'autre la compréhension entière de sa situation et de sa façon d'être et d'agir

3. Aider l'autre à explorer

- **Outils**

- Questionnaire aidant
- Écoute active
- Génération d'idée d'action
- Recadrage

- **Enjeu**

Offrir une gamme étendue de choix à l'autre

4. Aider l'autre à s'engager

- **Outils**

- Questionnaire aidant
- Écoute active
- Feedback
- Reformulation

- **Enjeu**

Stimuler l'action dans une voie pertinente

Exercice « Aidant-aidé »

- Êtes-vous prêts à vivre cette expérience de coach ?
- Thème : « Parles-moi de toi, de tes forces et tes faiblesses pour exercer le rôle de coach? »
 - Objectif : Vérifier ses habiletés et attitudes à l'apprentissage dans l'action

4. Un groupe de référence



- Regroupe des coachés en formation dont l'expérience et l'expertise sont diversifiées.
- Acceptant de se réunir 1 fois par mois durant le projet de formation.
- Accompagné d'un facilitateur.

Les objectifs du groupe de référence

- **Échanger et s'entraider** dans la réalisation d'un projet de développement professionnel soit personnel ou collectif.
- **Permettre à chaque participant de s'exprimer** à tour de rôle pour témoigner de sa situation avec son projet.
- **L'exposé de chacun des participants mène à une aide** apporter par les autres.

Le contrat du groupe de référence

Établir un contrat entre les membres du groupe de référence (voir le modèle de contrat)

- Le groupe de référence est basé également sur ces trois règles :
 - Confidentialité
 - Coresponsabilité
 - Respect



Les trois (3) règles du groupe de référence

- **Confidentialité**
 - Les conversations échangées en groupe de référence demeurent dans le groupe
 - Les propos échangés ne peuvent servir pour fins d'évaluation de rendement ou de planification de carrière
- **Coresponsabilité**
 - Chaque membre se doit d'être à la fois enseignant et apprenant
 - La qualité des résultats de chacun dépend de l'engagement de tous
- **Respect**
 - Respect des besoins et du rythme d'apprentissage de chaque participant
 - Le facilitateur garde les règles du jeu, en dirigeant ses interventions pour favoriser un climat de respect entre chaque membre du groupe



À noter

- *Les 3 règles mentionnées ne représentent que des notions de base permettant d'établir un contrat*
- *Les membres peuvent le bonifier selon les besoins du groupe*

Le déroulement d'une rencontre type d'un groupe de référence

- Durée de 2 à 3 heures
- **Période de contact de 5 à 10 % du temps**
 - Échange où chacun s'exprime librement
 - Si nécessaire, revoir les règles
 - Planification de la rencontre



Le déroulement d'une rencontre type d'un groupe de référence (suite)

Période de travail de 80 à 90 % du temps

- État des progrès accomplis dans son contrat, des défis, des apprentissages et reçoit les commentaires et les questions des autres
- Chacun aidé des autres, explore des avenues d'explications ou d'actions
- Chacun aidé des autres, cible ses prochaines démarches et ses possibilités d'expérimentation

Le déroulement d'une rencontre type d'un groupe de référence (suite)

- **Période d'évaluation de 5 à 10 % du temps**
 - Les apprentissages réalisés
 - La pertinence et l'utilité de ce que chacun apporte
 - Le climat d'apprentissage régnant
 - L'efficacité du fonctionnement
 - Les corrections et ajustements pour la prochaine réunion

5. Un facilitateur

Mettre en place et maintenir le climat d'apprentissage

- Axé sur les personnes, leur expérience, leur développement...
 - Favoriser l'entraide...
 - Aider leur apprentissage...
 - Aider les participants à assumer...
- Son influence vient de sa nature et de sa capacité d'accueil des autres.

Responsabilités du facilitateur

- Accueillir, reformuler, refléter, aider à comprendre, donner un sens...
- Favoriser la synergie...
- Encourager le groupe à...
- Assurer le respect...
- Modeler les comportements.
- Objectif, rendre le groupe...
- Aider les participants...



Les limites du facilitateur

- Aider à cerner le besoin lié à l'émotion.
- Aider à prévoir une action pour répondre au besoin.
- Aider la personne à déterminer les apprentissages réalisés ou possibles dans la situation.
- Conclure l'entretien en s'assurant que la personne se sent bien.

6. Le journal de bord

- Le coaché doit être en mesure de déterminer la manière dont il aime apprendre, ce qui l'aide à choisir les actions à poser, à l'orienter dans sa démarche.
- Il est également bon de se questionner tout au long de la démarche quelle étape du cycle d'apprentissage il doit développer.



Les avantages du journal de bord

- C'est un **cahier spécial** permettant
 - une pratique réflexive
 - de mesurer l'évolution
 - de détecter les pièges récurrents
- Cette pratique favorise le **développement**
 - des capacités d'observation
 - de conscience de soi
 - des habiletés de coaching

Les difficultés du journal de bord

- La dimension réflexion est des plus difficiles pour les personnes en apprentissage.
- Les interactions avec le groupe peuvent provoquer des réflexions.
- L'effort de mettre des mots sur nos expériences oblige à réfléchir et à intégrer l'apprentissage.

Le journal de bord : une stimulation de la réflexion

- Quelles actions ai-je réalisées depuis la dernière rencontre du groupe de référence et/ou de mon coach?
- Qu'est-ce que j'ai ressenti en réalisant ces actions? Après leur réalisation?
- Mes actions produisent-elles l'effet désiré?
- Quelles questions cette expérience soulève-t-elle pour moi?

7. L'évaluation par le participant

L'évaluation doit se faire à partir des éléments du contrat de coaching:

- Objectifs de changement de l'organisation.
- Mesures de succès.

L'évaluation doit se faire individuellement en premier, ensuite avec la participation de ses collègues de groupe de référence et du coach.

7. L'évaluation organisationnelle

- C'est l'évaluation des bénéfices de la démarche pour l'organisation :
 - Elle porte sur les changements et apprentissages réalisés.
 - Elle peut prendre la forme d'un questionnaire, d'un inventaire de compétences, d'un récit livré oralement ou par écrit.
- Cette évaluation est liée au développement et performances des équipes de travail sous la responsabilité des coachés ayant vécu le projet de formation.

Questions de réflexion personnelle

- Dans quelle mesure suis-je efficace dans ma relation de mentorat ou de coaching?
- Est-ce que moi-même j'apprends?
- Qu'ai-je découvert sur moi-même?
- Qu'est-ce que j'apprends des relations que j'ai nouées avec les autres?
- La recherche est-elle mutuelle dans la relation?
- Que puis-je faire (ou changer) pour être un meilleur mentor ou coach?
- Quelles limites ai-je posées (peut-être inconsciemment) dans la relation?