

## **Le coaching est-il soluble dans la formation ?**

Par Anne-Catherine BOUSQUEL

Réunir ces 2 formes d'accompagnement peut sembler paradoxal tant elles diffèrent. Le coaching vise à l'autonomie sans apport de contenu de la part du coach, alors que la formation place l'animateur en position d'apporter du savoir. Et pourtant...

J'anime des formations à la communication depuis 1991. A de nombreuses reprises par le passé, j'ai éprouvé des difficultés face à l'hétérogénéité d'expertise des membres d'un groupe. Depuis, ma formation de coach - notamment d'équipes et de groupes - a beaucoup enrichi mes programmes, désormais bâtis en mode coaching et plus bénéfiques pour tous.

### **Valeurs ajoutées et résultats de la formation en mode coaching :**

La formation en mode coaching permet aux participants d'analyser leurs pratiques professionnelles, d'en évaluer l'efficacité, de se poser la question de leur finalité et d'identifier des pistes de progrès concrètes.

Par l'échange et la collaboration, elle leur permet de découvrir et d'expérimenter d'autres savoir-faire, d'autres méthodes, d'en estimer la pertinence (« *Et pour moi, est-ce possible ?* »).

Cette démarche tient compte du niveau d'expertise de chaque participant, de sa personnalité, de ses objectifs et de son environnement.

En définissant un plan d'action personnel, librement défini et consenti, chaque participant s'engage concrètement pour progresser.

### **La formation en mode coaching : c'est quoi ?**

La formation en mode coaching répond toujours à la progression individuelle des professionnels dans un domaine ou une expertise qu'ils ne maîtrisent pas assez. Elle associe également l'apport de savoir et l'accompagnement des participants.

Elle tire essentiellement profit de l'opportunité d'un échange au sein d'un groupe constitué dont les membres ont en commun un objectif individuel, des savoir-faire, des expériences. Il se trouve que dans le flot des tâches quotidiennes, ces professionnels échangent peu sur leurs pratiques.

Le groupe n'est pas pris en tant qu'entité, mais en tant que levier pour la progression de chacun de ses membres. Il est bien question ici de coaching EN groupe et non de coaching DE groupe.

Ce groupe a une influence positive « en miroir », pour produire des échanges donc des solutions, intégrer de nouvelles normes donc innover. Former des personnes sur ce mode, c'est avoir confiance dans la capacité du groupe à permettre à chaque membre de progresser et d'y trouver son compte.

Ce mode de formation reprend 3 des principes fondamentaux du coaching :

- La recherche de **l'autonomie** des participants par l'auto-apprentissage : un changement d'habitude ou de méthode s'opère plus facilement s'ils le déterminent eux-mêmes.
- La résolution d'**un objectif** fixé par chaque participant en vue de l'amélioration d'une pratique, d'un mode de management. Les participants sont amenés à choisir leurs propres solutions pour progresser.
- **La « posture » de l'intervenant**, coach (« *vous amener à mettre en pratique* ») et formateur ( pour simplifier : « *j'ai un savoir à vous transmettre* »).

Enfin, ces programmes intègrent certains outils de coaching de groupe : débriefing, feedback, co-coaching, analyse et échange de pratique, etc.

La formation en mode coaching prend en compte la réalité vécue dans chaque entreprise, chaque environnement professionnel. L'entreprise a déjà mis en place des process, qu'ils soient appliqués ou non. Proposons à ses collaborateurs d'en « faire quelque chose ».

Dans cette logique, je pars de l'existant, de la culture ambiante, des normes – souvent implicites -. Les négliger constitue un risque de blocage des participants : « *Chez nous, c'est différent* ». Mon passé de consultante en communication m'a appris qu'à chaque problème rencontré par une entreprise, la solution ne pouvait être celle d'une autre et que seul le « sur-mesure » est efficace. Concrètement, les participants sont amenés à créer un « référentiel partagé » (règles d'or, feuille de route, charte, guide de pratiques...) propre à leur groupe, à leur entreprise, leur projet. Ce référentiel constitue le point de départ pour établir un plan d'action individuel.

### **Concrètement, quel programme ?**

Les programmes alternent des ateliers modulaires, à géométrie variable :

- Le travail en grand groupe permet de (se) situer, de faire la synthèse et de partager les apports communs.
- Le travail en petit groupe est privilégié pour échanger sur des pratiques et produire des solutions.
- Le travail en binôme est efficace pour un apport mutuel - dans un cadre sécurisant - et l'approfondissement d'une autre manière de faire.
- Enfin, le travail individuel engage les participants dans la formation, mais surtout dans la recherche d'objectifs et de solutions pour l'après stage.

Ces ateliers portent sur des thèmes ou des cas de transposition de situations réelles ou fictives qui leur sont familières. Nous privilégions d'ailleurs les cas proposés par les stagiaires. Ces mises en situation sont ensuite évaluées – souvent par des grilles d'analyses individuelles -, puis discutées et synthétisées.

### **Alors, quelle part aux apports théoriques ?**

La question de « l'apport » du formateur-coach m'est souvent posée. Je vois cette expertise théorique comme un complément de la production du groupe. Cet apport théorique intervient en synthèse et quand un élément majeur n'a pas émergé au sein du groupe. Les exposés et documents ne sont pas présentés comme exhaustifs et immuables. Ils n'en sont que plus acceptables pour les participants.

### **Un exemple.**

Une importante agence de relations publiques me contacte pour un programme d'amélioration des techniques d'écriture, dans un métier où l'argumentation et la maîtrise du verbe sont primordiaux. Le niveau des compétences des participants est hétérogène, et le temps de ces consultants est compté. De plus, cette demande concerne 2 populations distinctes : des directeurs de clientèle - interface des clients de l'agence pour lesquels ils bâtissent des argumentaires - et des chargés de clientèle - qui rédigent, au quotidien, des documents pour les journalistes -.

Je propose donc un programme de 2 ou 3 demi-journées pour chaque groupe, espacées de quelques semaines. Chaque demi-journée porte sur un thème (*construire un écrit, argumenter, etc.*), défini avec le client, selon ses priorités. Le programme démarre par une auto-évaluation des pratiques de chacun. Elle est suivie d'une réflexion sur les objectifs des consultants et les attentes des destinataires de ces écrits. Les mises en pratique portent sur des documents déjà rédigés et sur la réalisation, en stage, d'un écrit partagé par tous. Le groupe crée ensuite son propre référentiel, guide de bonnes pratiques (tenant compte d'une méthodologie déjà établie au sein de l'agence) et chaque participant définit ses propres objectifs et son plan d'action pour les atteindre, notamment entre les 2 séances de formation.

Oui, le coaching est soluble dans la formation : il la fertilise et constitue un levier essentiel pour aller au-delà d'un savoir, dans sa mise en application quotidienne !

Contact : Anne-Catherine Bousquel < [ac.bousquel@wanadoo.fr](mailto:ac.bousquel@wanadoo.fr) >