

Forma coaching, un nouveau levier de changement !

Coupler formation et coaching ? Carnet de pratique de deux expériences menées de Septembre à Mars 2006 par Jean-Luc Baticle.

Forma coaching, quésaco ?

Consultant en entreprise depuis sept ans, j'interviens dans les domaines où la relation à l'autre est un vecteur de succès (management, vente et prise de parole).

Comme nombre de mes collègues j'ai enrichi ma pratique par le coaching avec des approches très éclectiques : la PNL chez Repère, une approche plus orientée psy chez Olivier Devillard et les modèles du « life coaching » à ICI Coach avec l'équipe d'Alain Cayrol.

Insatisfait des seuls résultats de la formation auprès de mes clients, j'ai proposé à ces derniers **le forma coaching : l'impact de la formation couplé à l'efficacité sur mesure du coaching**. En clair :

- Huit participants d'une même entreprise suivent un cursus de formation sur trois ou quatre modules de deux jours espacés de six semaines. Le programme traite un ensemble de savoir-faire professionnels exprimés par le client pour le développement des compétences de ce groupe.
- Ils bénéficient entre les modules de deux séances de coaching individuel. Ces coaching se passent pour la majeure partie au téléphone et durent une heure. Ils abordent des objectifs opérationnels individuels.

Durant chaque intersession sont ajoutés deux éléments :

- Chaque participant coache un de ses collègues pendant une heure également selon un modèle simple d'accompagnement.
- Une réunion d'entraînement entre participants et animée par l'un d'eux permet d'ancrer les acquis ou de se perfectionner

Autant d'occasions pour les stagiaires de s'entraîner, de recevoir du soutien et de rester impliqués. L'ensemble du dispositif dure six mois.

Qui, que, quoi, dont, où ?

Les éléments relatés ci après sont tirés de deux actions de **forma coaching** menées entre Septembre 2003 et mars 2004. L'une initiée par le patron des ventes d'une entreprise de vente de pièce détachée pour ses cinq directeurs régionaux, l'autre par le responsable de ressources humaines pour cinq chefs produits de l'industrie textile. Pour des raisons de confidentialité, les noms des personnes et des sociétés n'apparaissent pas ou ont été changé.

Les éléments ci-dessous sont publiés après relecture et accord express des personnes citées.

Les bons de commande formation

Pour l'entreprise de vente de pièces détachées l'objectif est de faire passer les directeurs régionaux du statut de super vendeur à celui de managers (développement des hommes et approche marketing de leur région) pour enrayer le turnover dans les équipes de commerciaux et mettre en place un vrai relais pour le directeur des ventes.

Pour l'entreprise de textile l'objectif est de développer cinq chefs de produits juniors à fort potentiel pour gagner en confiance, mieux communiquer en équipe et avec leur hiérarchie, améliorer leurs présentations à l'oral, renforcer la capacité à vendre et à se vendre.

Les bons de commande coaching

Les premiers objectifs des DR sont d'être reconnus par leurs collaborateurs, de mieux gérer certaines relations affectives, de ne plus être débordés. Progressivement d'autres objectifs vont apparaître tels que recadrer des commerciaux anciens, mieux collaborer avec son supérieur hiérarchique, développer la journée en duo, vendre ses idées vers le top management, impliquer les services supports.

Les objectifs initiaux de plusieurs chefs produits vont se révéler insuffisamment clairs et devront être à nouveau validés par leurs managers après le premier module. (Voir plus loin)

Les résistances, nœud du succès !

Coup de pompe

Après le premier module et un démarrage sur les chapeaux de roues je ressens une forte baisse de motivation dans le groupe de chefs produit. Après discussion, il s'avère qu'ils ont beaucoup de travail et n'ont que peu de temps pour s'investir sur ce cursus.

En fait, ils ont l'impression d'avoir rempli leur contrat et ne voient pas bien l'enjeu des modules suivant. Je comprends alors que si les entretiens préliminaires que j'avais eus avec leurs chefs respectifs avaient fait apparaître des objectifs clairs, pour des raisons de calendrier ces objectifs m'ont été confirmés par les stagiaires uniquement lors du démarrage du premier module de formation.

Il aurait fallu un **entretien individuel en amont** comme cela s'est d'ailleurs passé avec les DR. Je « renvoie » alors plusieurs chefs produits clarifier avec leurs supérieurs leurs attentes et le groupe redémarre de manière proactive.

De l'affectif subit à l'affectif assumé

Franck est un bon vivant. Il couve ses collaborateurs qu'il adore et dont il connaît tout de la vie et se plaint de la lourdeur de son métier. Dans les mises en situation du premier module, il se laisse envahir par les états d'âme de ses collaborateurs sans pouvoir recadrer. Il prend conscience du

coût pour lui de ce management à l'affectif. Changement de cap, il se centre sur la partie professionnelle de son métier. Un peu triste mais soulagé, il m'explique que dans ses tournées avec ses collaborateurs sur le terrain, il ne parle plus avec eux de sa vie privée, ni de la leur. Pour autant, il ne m'apparaît pas libéré. Cette évolution est un réel effort pour lui. Exigeant et déterminé, il s'est mis « au pain sec et à l'eau » d'un point de vue relationnel. En parallèle ses frustrations avec sa supérieure qui est tout sauf une affective s'amplifient. Celle-ci m'informe qu'elle n'a presque plus jamais son DR au téléphone. Je l'invite à temporiser, ce qu'elle fait bien volontiers. Le décès de son collaborateur le plus proche -c'est aussi celui qui a le plus gros portefeuille- va bouleverser Franck. L'entreprise qui le presse de recruter quelqu'un d'autre va lui permettre d'entamer un travail de clarification de ses valeurs. Il m'annonce en coaching qu'il revient à l'affectif car c'est son mode de fonctionnement. Plus encore, **s'il travaille me dit-il « C'est avant tout pour les gens ».** Fort de cette clarification, **Franck fait émerger son propre style,** un management de proximité avec une vraie place pour la relation et une exigence forte pour les résultats.

Le point de vue de Franck

« Jeune DR sans aucune formation, venant du terrain, j'ai accueilli la formation proposée par ma hiérarchie avec un réel intérêt. Sans changer ma manière de manager et de fonctionner avec mes collaborateurs (style plutôt affectif), j'ai réussi à prendre du recul et donc à accepter avec plus de légèreté les difficultés dues à ce mode de fonctionnement qui est le mien. Cela m'a permis de me connaître, de m'accepter et donc de trouver ma place et celles de mes collaborateurs au sein de mon équipe. Une évolution personnelle et professionnelle.»

La fascination du fond

26 ans, Florence est une grande jeune femme intelligente et fine. Son chef lui reproche de se braquer et d'être rapidement agressive dès qu'on lui fait une remarque. Très sensible elle se plaint en coaching de ne pouvoir gérer certaines relations professionnelles et se met à pleurer à la première séance. La sentant en difficulté, j'organise la semaine suivante une deuxième séance en vis-à-vis qui se termine également en pleurs et sans avancée aucune. Apparemment très investie, Florence n'a pas évolué d'un iota et prétend ne pas avoir besoin de ce type de travail.

Je vois arriver le piège que connaissent bien les coachs à savoir de se laisser entraîner par le client dans son problème...sans le résoudre. Je contacte mon superviseur Jean Pagès et j'ai également un entretien très riche avec le Responsable RH.

J'arrête nos entretiens et propose à Florence de rencontrer son supérieur hiérarchique pour clarifier la nécessité de poursuivre ou d'arrêter. Le dénouement se fait en deux temps. En rencontrant son chef, **Florence comprend que cette formacoaching est un investissement de l'entreprise** et non une sanction, elle devient alors proactive et l'utilise

comme un levier de succès. Elle décide en outre de démarrer une psychothérapie qui lui permet d'identifier ce qui la bloque émotionnellement.

Nous reprenons les séances de coaching par téléphone et Florence évolue de manière très impliquée et avec des évolutions qui sont immédiatement remarquées par son patron et ses collègues.

Aujourd'hui Florence a identifié comment réagir en situation de stress pour dire ce qui lui tient à cœur sans se mettre à dos ses interlocuteurs. Elle a surtout fait évoluer son comportement en comprenant mieux comment les autres fonctionnent et comment elle fonctionne. Elle est devenu un des moteurs de l'équipe. **De temps en temps elle se rebraque... L'accepte et sait comment gérer cette situation.**

Le point de vue de Florence

« Lorsque Jean-Luc m'a demandé l'autorisation d'utiliser notre expérience commune de forma-coaching pour un article, j'ai spontanément dit oui avant même d'avoir lu l'article. Dans le même temps, j'étais très curieuse de savoir ce qu'il souhaitait exploiter. Lorsque j'ai lu le paragraphe sur Florence, j'ai été propulsée 6 mois plus tôt, et j'ai eu l'impression de découvrir une personne que je ne connais plus, même si je suis encore "en convalescence". C'est étonnant de faire le constat à posteriori que l'on peut véritablement changer si on le souhaite. C'est d'autant plus étonnant que j'avais de très fortes résistances face au changement. Dans cet article, Jean-Luc revient sur la période où tout a changé pour moi, le moment où j'ai accepté de faire face à mes problèmes et à moi-même. C'est vraiment grâce aux séances de coaching (notamment en face à face à ce moment là) que j'ai réussi à avoir confiance et à m'investir à fond dans cette aventure.

- Ma plus forte résistance était à l'encontre du fait que l'on voulait me changer, ce qui touchait à ma personnalité et ça j'avais beaucoup de mal à l'accepter. Le coaching m'a permis d'accepter de façon positive l'idée que j'avais tort.

- La capacité d'adaptation du coach, lorsqu' il a pris le parti de passer d'un coaching téléphonique qui me permettait de fuir à un coaching en face à face, m'a obligé à prendre mes responsabilités. Il m'a poussé dans mes retranchements pour me faire prendre conscience de mes blessures et de mes paradoxes. Et ainsi instaurer le doute.

*- Ce qui s'est débloqué ? **Je suis passée, sur la courbe du changement, d'un rejet total à une acceptation timide.** Puis j'ai pris la décision de me prendre en charge. Ensuite beaucoup de choses ont changé grâce à la thérapie cette fois, démarche que j'avais entreprise 2 ans plus tôt puis que j'avais abandonnée parce que je n'étais pas prête et que les enjeux n'étaient pas si importants.*

Maintenant, j'ai encore quelques résistances à l'égard d'un certain nombre de choses, j'en prends conscience, j'y travaille mais ça prend du temps. »

Vaincre le disque dur

Emmanuelle est une des Directrices Régionales de l'entreprise de vente de pièces détachées. La meilleure en terme de chiffre d'affaire et la plus ancienne. Sa gouaille et son aisance en font une personne dynamique et très investie dans le forma coaching. Pour autant, il apparaît dès le deuxième module qu'elle n'a fait bouger que des petites choses. **Comme parfois en formation, certaines personnes prennent des éléments, s'investissent mais résistent à faire les changements qui vont avec.** Emmanuelle le sent et nous en parlons librement. Commence alors une phase difficile pour elle qui va durer trois semaines. Elle s'avoue déçue par sa chef et par son équipe et s'éloigne de l'une et des autres. Solitude du manager. A deux reprises je l'appelle en fin de semaine pour la soutenir dans son évolution. **Sa prise de conscience finit par avoir raison de son disque dur** et peu à peu Emmanuelle voit son énergie revenir. Elle a passé un cap très important et repart à l'attaque. Elle s'investit différemment mais de manière plus efficace avec ses collaborateurs et sa hiérarchie.

Le point de vue d'Emmanuelle

« Ma prise de conscience s'est faite en 2 étapes.

- Ma déception à plusieurs reprises vis à vis de mes collaborateurs, m'a permis de comprendre que je devais avoir des relations strictement professionnelles avec eux et mon supérieur afin d'avoir suffisamment de recul pour ne pas me laisser emporter par les différents événements. Lors d'un entretien téléphonique où j'évoquai un changement majeur dans les contrats des commerciaux, Jean-Luc m'a fait comprendre que je ne devais pas « faire le deuil à leur place » ; que j'avais fait mon maximum et que c'était aux collaborateurs de faire leur propre deuil.

- La seconde étape s'est aussi faite lors d'un entretien téléphonique avec le coach.

J'évoquais ma lassitude concernant ma difficulté à comprendre comment « fonctionnait » mon supérieur. Il a alors souligné que dans n'importe quelle société, je rencontrerai des situations aussi difficiles à gérer et que baisser les bras serait un échec personnel. J'ai compris que je devais profiter de cette situation pour progresser dans ma fonction de manager. A partir de ce moment, j'ai transformé un problème qui m'empêchait de bien vivre mon métier en un nouveau challenge. J'ai donc pu tirer du plaisir de cette situation. »

Plus d'espace pour agir

Dans les coachings que je mène avec deux des chefs produits, il apparaît que le supérieur hiérarchique freine la prise de confiance de ses collaborateurs en se montrant très exigeant avec ceux ci. Il s'agit en fait d'un manager intermédiaire que je découvre à cette occasion car c'est son supérieur à lui, le chef de service qui m'avait été présenté comme le supérieur hiérarchique des stagiaires. A 35 ans, Gérard est doté d'une

personnalité affirmée. Je prend alors un rendez-vous d'une heure avec lui pour échanger sur la démarche et l'importance de son rôle notamment dans la valorisation des ses collaborateurs. Il m'informe de ses attentes pour chacune des personnes et entreprend de les valoriser régulièrement sur leur point d'avancement. Cette action va compenser sa naturelle exigence et permettre à ses collaborateurs progresser.

Ces allers et retours entre moi-même et les supérieurs hiérarchiques se feront régulièrement dans les deux entreprises. Ils s'avèrent utiles car **les managers vont suffisamment faire évoluer leur comportement pour que leurs collaborateurs mettent en place avec succès les premiers ajustements nécessaires à leur affirmation d'eux mêmes.**

Motiv'action

Les cinq DR ont une responsable qui est une véritable boîte à idées, créative et entreprenante. Pour autant, tournée qu'elle est vers l'opérationnel, elle en oublie parfois ses collaborateurs très investis dans la formation et qui ne voient pas venir de retour sur leurs efforts, mais aussi sur leur management au quotidien. Elle communique de préférence sur l'opérationnel (le quoi ?) et moins souvent sur le comment ? Les DR le vivent d'autant plus mal que c'est ce type de rendez-vous qu'ils mettent en place avec leurs équipes en progressant dans le formacoaching. **La difficulté est que je n'ai pas de contrat, ni de demande de coaching pour cette patronne. Je me pose la question de la légitimité d'une intervention...** Et je me réponds « Vas-y ! ».

Je m'entretiens donc au téléphone avec elle de l'importance de ces feedback pour son équipe. **C'est en comprenant qu'elle risque de se retrouver isolée que cette femme courageuse se remet en cause et installe deux fois de suite des entretiens téléphoniques avec ses DR.** Ces rendez-vous agissent sur l'équipe **comme un coup de tonnerre** et leur motivation remonte aussitôt en flèche. Si mon intervention a été suffisante pour la durée du forma coaching, ces entretiens auront du mal à se maintenir...

Mon travail sera dans les derniers coaching de permettre aux DR de contourner cette particularité de leur manager. Ce qu'ils réussiront en dépassant leurs frustrations.

Supervision, le coaching du coach

Ce travail a été possible grâce l'apport de Jean Pages, mon coach superviseur et les échanges réguliers avec Christine Dubois, Jean-Pierre Brosset et Patrick Levy-Waitz.

Avec **Christine Dubois** j'ai clarifié l'utilisation de deux modes différents et piégeant dans le forma coaching. D'une part l'**apport** de modèles ou de conseils durant les formations & la partie suivi des séances d'accompagnement, d'autre part, la « **maïeutique attitude** » propre au coaching. *'Tout ce que vous dites au client c'est autant qu'il ne découvrira*

jamais” Olivier Devillard. Cela m’a permis de me libérer du carcan théorique du coaching non directif pour associer les deux modes.

Avec **Jean Pagès** j’ai principalement clarifié mon propre style d’intervention en coaching et la pertinence de mes actions correctives. Il m’a permis recadrer ces fois où le fond était très fascinant pour revenir au processus. Enfin il m’a fait goûter à cette simplicité et cette richesse de séances où je découvre mes solutions grâce à son questionnement. Pour la personne exigeante que je suis cette supervision fut un élément de confiance et de modération.

Jean-Pierre Brosset m’a permis de déterminer quelles infos étaient utiles au managers des participants pour qu’ils s’impliquent dans le suivi et celles à garder pour moi pour respecter la confidentialité de nos échanges. Ses coachings et son approche de la vie furent et restent inspirants pour ma pratique au quotidien.

Les fréquentes discussions que j’ai eues avec **Patrick Levy-Waitz** sur les enjeux des dirigeants d’entreprise m’ont aidées à accompagner mes interlocuteurs.

Investissements

- **Le forma coaching** est plus cher qu’une formation classique.
- **Investissement en temps pour les stagiaires** : à raison de deux coachings entre chaque module, d’un module de deux jours tous les 6 ou 8 semaines, de deux séances de coaching entre stagiaires entre ces mêmes modules et d’une réunion de deux heures de training en commun entre chaque module.
- **Investissement en temps pour les managers qui commandent le dispositif**: les allers retours entre le formateur coach et l’entreprise ainsi que les rendez-vous de suivi entre stagiaires et managers nécessitent que ces derniers s’impliquent plus que de coutume dans l’accompagnement du développement des collaborateurs. **Sur six mois cela représente environ deux jours de temps pour un manager.**

Des bénéfices visibles dès les deux premiers mois

Des résultats largement supérieurs à ceux d’une formation classique.

- Toutes les personnes, sauf une plus modérément, ont **évolué sur leur enjeu majeur** et ont atteint les objectifs fixés par leur direction
- **Un processus de changement efficace** car étalé sur 6 mois et non résumé à quelques moments forts de formation.
- **Des évolutions individuelles qui continuent après le cursus** :
 - en terme d’affirmation de soi et de pilotage de son activité pour les chefs produit
 - en prise de recul au quotidien pour les DR
- **Démocratisation du coaching, traditionnellement réservé aux cadres supérieurs**

- Les nombreux entretiens du consultant avec les responsables hiérarchiques permettent une prise en compte de la dimension propre à chaque entreprise.
- **Un lien fort qui perdure** entre les chefs produits qui continuent à se voir deux à deux selon affinités pour régler des situations « touchy »
- **Une vraie dynamique de collaboration** dans l'équipe des DR où initialement il y avait une opposition entre deux groupes
- **Des euros € par milliers !** Le président l'entreprise de vente de pièces détachées estime fin Décembre que les excellents résultats de ses équipes de vente proviennent de la formation de ses DR.
- **Une appropriation de 70 % du programme.** Les études montrent que six mois après une formation classique les participants ont acquis seulement 30 % du programme initial. Repris par leurs obligations quotidiennes ils retournent pour partie à leurs anciennes habitudes. Ainsi la formation en salle s'avère nécessaire mais pas suffisante. En revanche lorsque les stagiaires sont pris dans un accompagnement spécifique entre les modules, l'appropriation du programme atteint 70 %.

Plaisirs

Ces expériences furent riches d'apprentissage et de plaisir. Plaisir de voir les clients évoluer, plaisir de voir leurs performances humaines et commerciales en entreprise être remarquées par leur entourage professionnel. Plaisir personnel enfin d'être un partenaire impliqué dans la résolution des problématiques d'entreprise de mes clients.

Le point de vue du Responsable des Ressources Humaines de l'entreprise de textile

« L'aventure du formacoaching - car il s'agit bien d'une aventure - est d'une richesse étonnante. Si l'appréhension des " formacoachées ", chefs produits, était bien compréhensible - car ce fut pour elles une première formation de cette nature - , la qualité des échanges et l'originalité de l'approche ont très vite fait mouche. Une dynamique de recherche d'amélioration des savoir-faire et savoir-être a été perceptible dès la première session. Les repères habituels de la relation à sa hiérarchie, à ses collègues et à ses clients s'en sont trouvés bousculés. C'est finalement les managers qui ont été à leur tour pris au jeu du " formacoaching " et d'une certaine façon ont redécouvert leurs subordonnées.

Le " formacoaching " nécessite une grande attention, à la fois dans l'accompagnement par la hiérarchie et les RH et dans la pérennisation, une fois la formation terminée. Pour le RH, c'est un travail de " mise en musique " qui lui incombe : suivre de près les évolutions individuelles, encourager les managers à valoriser les acquis de la formation et affiner les objectifs individuels ou collectifs avec le formateur. Il va sans dire que

la qualité de l'animateur et la relation de confiance qui s'installe avec les " formacoachés " et les hiérarchiques reste un critère déterminant dans la mise en place d'une telle formation. Pour notre société, le formacoaching a essaimé, ouvrant ainsi la voie à une nouvelle approche du développement des ressources humaines. »

Jean-Luc Baticle est coach depuis 10 ans.

Très orienté résultat, son style direct et vivant permet à chacun d'atteindre ses objectifs dans le respect de ses valeurs
...sans oublier **le PLAISIR !**
jlbconseil@aliceadsl.fr

Annexes

*** Contenus formation**

Manager ses collaborateurs, du Management au Développement en duo, Collaborer avec son supérieur hiérarchique, Analyser les forces et les faiblesses de sa région pour monter son business plan régional, Sortir des conflits vers le haut, Prendre la parole en public, Travailler efficacement en transversal, comprendre les résistances au changement, Identifier ses points forts et ses points d'amélioration

*** Contenus coaching**

Déterminer ses priorités, Identifier ses valeurs et s'appuyer sur ses talents, Clarifier les relations avec son supérieur, Regarder d'abord ce qui fonctionne plutôt que ce qui bloque, Demander et donner du feedback, Recadrer les débordements émotionnels, s'Affirmer avec son supérieur hiérarchique, Etre force de proposition, Comprendre les forces et faiblesses son propre système de fonctionnement, identifier les besoins de ses interlocuteurs.