

« L'essentiel est - parfois - »

Comme le dit si bien le renard au petit prince d'Antoine de Saint-Exupéry, « l'essentiel est invisible pour les yeux ». C'est précisément ce qui s'est produit lors d'une intervention qui, au départ, avait toutes les allures d'une simple formation au *coaching*. Or, une analyse en profondeur des besoins organisationnels a permis de constater que cette réalité pouvait fort bien en cacher une autre.

BREF APERÇU

- Les activités de *coaching* nécessitent un encadrement et une structure solides et doivent être assorties d'objectifs et d'indicateurs de mesure clairs.
- Pour donner sa pleine mesure, la pratique du *coaching* a avantage à s'inscrire dans une approche de formation globale et intégrée.

À une époque où les pressions en vue de l'augmentation de la performance s'intensifient et où le temps se comprime, on peut affirmer que le *coaching* n'est certes plus ce qu'il était. Il est bel et bien révolu le temps où le maître transférait son savoir à l'apprenti, patiemment, à son rythme.

Or, bien que cette forme de *coaching* soit une des plus anciennes formes de transfert d'expertise, il est étonnant de constater le peu de données statistiques ou techniques qui documentent le sujet. Pourtant, ce n'est pas parce que le *coaching* est intégré aux activités quotidiennes, contrairement à la formation en classe, qu'il doit pour autant être improvisé ou approximatif. L'un comme l'autre doivent faire l'objet d'un encadrement et d'un suivi rigoureux.

posent une approche de *coaching* réussie. Tout en illustrant des problématiques types rencontrées dans les entreprises, cette intervention démontre surtout comment il est possible de faire de la formation sur le terrain un axe de développement stratégique pour son organisation.

La vraie nature du *coaching*

ABC cherchait à optimiser ses pratiques de *coaching* et à aider ses *coachs* à peaufiner leurs habiletés en la matière. Les activités de *coaching* pratiquées chez ABC portaient principalement sur le transfert de compétences très techniques. La division du travail étant plutôt traditionnelle, elles visaient plusieurs tâches pointues et peu complexes qui exigent de faire preuve de beaucoup de précision tout en respectant des échéanciers fixes et très serrés.

Bien souvent perçues comme un surplus de travail, ces activités bénéficiaient d'un faible encadrement et ne faisaient l'objet d'aucune attente formelle. Pour le *coach*, le choix n'était pas facile: devait-il remplir ses propres obligations et être reconnu pour l'atteinte de

Le *coaching* est une formation sur le terrain donnée par un expert en contenu qui utilise des approches d'apprentissage comme l'explication, la démonstration et la pratique supervisée pour transférer son savoir-faire.

Dans le contexte actuel, quelles sont donc les véritables conditions de succès de la relation *coach*-apprenti? Comment peut-on s'assurer que ces activités donnent vraiment les résultats escomptés? Et, au fait, quels sont les indicateurs qui permettent de mesurer ces résultats?

Une intervention menée récemment au sein d'une grande entreprise du domaine financier – appelons-la ABC – a permis de lever le voile sur les ingrédients qui com-

ses résultats ou prendre un temps précieux pour s'occuper du petit nouveau?

En parallèle, ABC faisait face à d'importants problèmes de rétention du personnel et devait donc constamment entraîner de nouveaux employés pour les voir plier bagage quelques mois plus tard. Autre fait troublant: faute de temps, les nouveaux employés étaient immédiatement plongés dans l'action, sans aucune mise en contexte.

invisible pour les yeux »

Ce premier diagnostic a soulevé d'importantes questions. Les employés, choisis pour leur sens du détail et leur capacité à effectuer la tâche, avaient-ils l'habileté, comme *coachs*, à tracer le portrait global dans lequel s'insèrent les tâches de l'apprenti? Possédaient-ils les aptitudes requises pour jouer adéquatement leur rôle? Avaient-ils la souplesse voulue pour guider les apprentis tout en les laissant apprendre par eux-mêmes? Sinon, qui devait faire le *coaching*? Combien de temps devait-on y allouer? Une analyse plus approfondie s'imposait.

Creuser sous la surface

La firme-conseil engagée a proposé une approche globale s'appuyant sur un diagnostic exhaustif des besoins des



DES CONSTATS RÉVÉLATEURS

- Les apprentis ressentent un besoin aigu de mieux comprendre la nature des activités de l'entreprise et son fonctionnement (culture, structure, clients, produits et services).
- L'accueil, la formation à l'entrée (qui comprend entre autres la formation sur les applications informatiques de base de l'entreprise) et l'intégration des nouveaux employés sont jugés essentiels par tous. Le fait que ces responsabilités reviennent aux *coachs* est toutefois remis en question.
- Les attentes relatives aux rôles et responsabilités des gestionnaires, des *coachs* et des apprentis ainsi que les objectifs à atteindre doivent être clarifiés. Les *coachs* ressentent pour leur part le besoin de mieux comprendre leur rôle.
- Conjuguer atteinte des résultats et *coaching* s'avère souvent difficile; en contrepartie, le peu de temps accordé au *coaching* nuit à son efficacité.
- Les outils, méthodes et processus de *coaching* sont embryonnaires, voire inexistants.
- Les apprentis souhaitent être formés par un seul *coach*, ce qui favorise l'intégration des apprentissages et renforce la relation de confiance. Ce dernier est souvent choisi en raison de sa disponibilité et parce qu'ils détiennent une certaine expérience de la tâche à enseigner.

gestionnaires, des *coachs* et des apprentis. Pour le réaliser, elle a d'abord rencontré les meilleurs *coachs* afin de dégager les pratiques les plus performantes. Ces rencontres ont permis de faire l'ébauche d'un profil de compétences qui a été enrichi par la suite. L'analyse a été complétée par un sondage écrit et suivie par l'animation de groupes témoins (voir encadré).

En plus de dégager un portrait clair des besoins en matière de formation en *coaching* (voir la stratégie de formation qui en découle), la démarche diagnostique a permis à l'organisation d'identifier d'autres besoins liés à la formation et aux ressources humaines, notamment en ce qui a trait aux politiques et aux pratiques.

En effet, les personnes consultées estimaient que le développement des compétences aurait avantage à être planifié et à être considéré à tous les niveaux hiérarchiques. Toutes étaient unanimes: le temps était venu de mettre en place une véritable culture de la formation étroitement liée aux orientations et aux pratiques d'affaires organisationnelles.

À la suite de ce diagnostic, la firme-conseil a formulé quelques recommandations en vue de renforcer la culture de la formation d'ABC.

- Sur le plan stratégique: se doter d'une politique de formation claire et explicite; reconnaître les efforts de

pétences des *coachs*, et une mise à jour des descriptions de poste des gestionnaires et des ressources choisies dans la structure pour agir comme *coach*; élaborer et diffuser un programme de formation à l'entrée pour les employés.

Zone de responsabilité	Cadre	Expert contenu
Concevoir le matériel de <i>coaching</i>	✓	
Gérer le processus de <i>coaching</i>	✓	
Former à la tâche	✓	✓

formation sur le terrain de manière formelle en établissant des indicateurs de performance, des objectifs et des mécanismes de reconnaissance concrets.

- Sur le plan des ressources humaines: offrir aux directions des processus et des outils de formation visant à soutenir le changement, notamment un processus de sélection et d'évaluation de même qu'un profil de com-

- Sur le plan opérationnel: offrir aux directions des guides de procédures de travail et des manuels d'instruction pour les diverses applications utilisées par le personnel.

Qui fait quoi?

Pour résoudre la question des rôles et des responsabilités, ABC a opté pour la formule inscrite dans l'encadré ci-dessus.

La conception des outils de *coaching* revient désormais au cadre de premier niveau, qui les élabore en collaboration avec les experts en contenu, soit ceux qui maîtrisent le savoir-faire. C'est le cadre qui assume la gestion du processus en effectuant le contrôle de la qualité et en veillant au bon déroulement du plan de *coaching*. Il doit en outre organiser les horaires de manière à libérer le *coach* tout en maintenant le bon déroulement des opérations. Il doit décider s'il assume aussi l'entraînement à la tâche – s'il la maîtrise – ou s'il le délègue, tout en demeurant responsable de la qualité du *coaching*. Ce qui implique donc la supervision étroite des experts qui assument la formation à la tâche.

Le nouveau modèle d'organisation prévoit que les *coachs* recevront une formation en classe (30 %) et sous forme de *coaching* (70 %), histoire de leur permettre d'apprendre dans l'action. La formation est assortie d'un suivi entre les ateliers de formation et d'un autre, trois mois après l'implantation. Par la suite, ce sont les gestionnaires qui s'occupent du développement continu.

Depuis le début de l'intervention, il y a de cela six mois, un vent de changement souffle sur ABC. On demande maintenant aux apprentis d'évaluer le *coaching* reçu, même lors des entrevues de départ. Des outils de sélection et d'évaluation des compétences sont en cours de rédaction. Les directeurs discutent avec leurs supérieurs des problématiques de formation et des meilleures pratiques à utiliser, en plus de faire des liens entre les objectifs organisationnels et les plans de *coaching* qui seront implantés. L'équipe responsable de la qualité et des

Stagiaires et
jeunes diplômés(es)
disponibles

WWW.
centredeliasion.org

cliquez sur InfoSt@ge

Prévoyez
votre relève

Centre de *liaison*
ENTREPRISES / ÉDUCATION

Téléphone :
514.985.2532 ou 1.800.785.2532
www.centredeliasion.org

GRATUIT...Référence de candidats(es)

«Dessine-moi un mouton» ou les ingrédients d'un *coaching* réussi

Intégrer la formation terrain aux opérations

+ Libérer le *coach* et les apprentis

+ Structurer et utiliser les bons outils

+ Accorder une importance égale au *coaching* et aux résultats

= *Un coaching efficace et performant*

STRATÉGIE DE FORMATION AU COACHING CHEZ ABC

- Élaboration de la stratégie
 - Établissement des indicateurs de performance
 - Plan de formation
 - Plan de communication
 - Validation par la haute direction
- Conception du matériel
 - Matériel de formation des *coachs*
 - Outils de *coaching*: boîte à outils pour chaque zone de responsabilité
 - Carnet d'apprentissage du *coach*
- Formation des gestionnaires
 - Sensibilisation à leurs rôles et responsabilités
 - Formation sur la sélection, le développement et l'évaluation des *coachs*
 - Atelier visant à établir des plans d'action en *coaching* liés aux objectifs et aux indicateurs de performance de l'entreprise
- Formation des *coachs*
 - Sensibilisation à leurs rôles et responsabilités
 - Formation sur les compétences clés
 - *Coaching*, supervision et suivi sur le terrain
 - Atelier avec les gestionnaires pour procéder à l'évaluation (les quatre niveaux selon Kirkpatrick)
- Formation des apprentis
 - Appropriation d'un carnet d'apprentissage lié au poste à occuper servant aussi de guide d'auto-apprentissage et d'outil de contrôle du processus de *coaching*
 - Formation à l'entrée (géré par le service des ressources humaines)
 - Participation à un sondage qualité (six mois après la formation des *coachs*)


Notons qu'ABC a entrepris une démarche visant à faire reconnaître les compétences des *coachs* à l'aide d'un processus d'agrément externe. Cet agrément permettra aux *coachs* de bénéficier d'une reconnaissance formelle et transférable partout au Québec.

processus d'affaires est à mettre en place des gabarits visant à soutenir les *coachs* dans la rédaction de guides qui permettront d'uniformiser les façons de faire.


Bref, la pratique du *coaching* s'inscrit dans une approche de formation globale et intégrée.

La morale de cette histoire

Avant de s'engager dans une intervention de formation, il est important d'évaluer les besoins de l'organisation pour ainsi constater que l'essentiel n'est pas invisible pour les yeux... avertis! ■



Développement organisationnel
Gestion des ressources humaines
Planification stratégique
Mesure du rendement

 SERVICES DE CONSULTATION
MANAGEMENT DESIGN
CONSULTING SERVICES

C.P. 492, Aylmer (Québec), J8H 5E7
T. 819-682-5311 • F. 819-682-5454
managementdesign@qc.irs.com