

MOTS CLÉS

Formation universitaire
Relation de confiance
Changement identitaire
Zone de confort
Apprentissage
Coaching
Étayage
Bénéfice



dossier

FORMATION

Une expérience de coaching en contexte universitaire

L'équipe pédagogique de Sainte-Anne Formation, organisme de formation continue des professionnels de santé, propose depuis 2008 du coaching à des cadres de santé, étudiants en master Management⁽¹⁾. Plus de dix ans après cette initiative novatrice qui perdure, il a été décidé d'objectiver l'étayage du coaching en cours de formation. Résultats de l'enquête menée auprès d'anciens étudiants entre août et octobre 2018...

Le coaching est une discipline récente en évolution constante ces vingt dernières années. Dans le contexte professionnel, il s'agit de l'«*accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels*»⁽²⁾. Selon une étude de l'International Coach Fédération (ICF) publiée en 2016⁽³⁾, 2700 cadres et dirigeants utilisent les compétences en coaching en Europe de l'Ouest. Les coachs interrogés dans l'étude pensent qu'une meilleure connaissance des avantages apportés par le coaching est gage de développement de ce dernier. Or, il n'est pas si simple d'évaluer les bénéfices du coaching, plusieurs facteurs pouvant impacter par exemple le changement de posture d'un professionnel.

Le master Management à Sainte-Anne Formation

Le master Management à Sainte-Anne Formation (GHT Paris Psychiatrie et Neurosciences, centre hospitalier Sainte-Anne) est créé en 2004. Les étudiants qui suivent cette formation, tous cadres et cadres supérieurs de santé, sont présents en alternance une semaine par mois, d'octobre à juin. D'une moyenne d'âge de 45 ans, ils

ont des responsabilités d'encadrement et/ou de direction des établissements sanitaires ou médico-sociaux. Mener de front une activité professionnelle aux enjeux forts et une formation universitaire de haut niveau est une véritable gageure ! À la pression exercée par le contexte de travail face aux profonds bouleversements que connaît le système de santé, s'ajoute pour ces étudiants une pression psychologique liée à un objectif de réussite. Leurs capacités intellectuelles, leur positionnement sont questionnés afin qu'ils s'approprient progressivement une nouvelle identité professionnelle tout au long de la formation. Le retour au statut d'étudiant une semaine par mois n'est pas simple à appréhender et des tensions, voire des conflits, peuvent survenir dans le groupe d'étudiants. Les certitudes font place aux doutes.

L'introduction du coaching

Plusieurs éléments contextuels ont conduit à l'introduction du coaching en 2008. Comme souvent, c'est la conjonction de plusieurs facteurs qui permet l'innovation. D'une part, il fallait le souhait partagé de certains formateurs et des membres de l'équipe de direction de Sainte-Anne Formation qui connaissaient, étaient certifiés ou avaient vécu

Carole BELLICAUD
Stéphanie BOYER
Catherine CHARMOLLE
Natalie CONTE-MARTY
Coachs

Nadine CAMPEAUX
Edith STIEVENART
Cadres de santé formatrices
Sainte-Anne Formation

Bernadette ROUSSELY
Formatrice indépendante

le coaching. Ils en cernaient tout à fait les bienfaits, le cadre déontologique et technique nécessaire pour être un véritable outil professionnel.

D'autre part se posait la question du management d'un « groupe d'étudiants » au sens d'une entité, d'un système vivant⁽⁴⁾. Comment gérer les tensions dans le master ? Comment faciliter la régulation des relations pour que l'année puisse être à la fois studieuse, constructive et agréable sans pour autant enlever les enjeux de l'apprentissage, la montée en compétences, l'émulation et l'évolution/éclosion des cadres de santé vers la posture qui les attend au sortir du master ?

Le coaching devait être tenté, proposé aux étudiants. Il est instauré sous la forme de six séances d'une heure, dans les locaux de Sainte-Anne Formation, chaque semaine de cours, de la troisième semaine jusqu'à la fin de la formation. Les coachs certifiés accompagnent chacun deux étudiants à la suite, après les cours. Dès le départ, les étudiants ont la possibilité de choisir le coach : les premières années sur un mot qui le caractérise (écoute, bienveillance, développement...), puis sur la base d'une présentation de quelques lignes.

Évolution des modalités de coaching

» De 2008 à 2012, le coaching est obligatoire. Chaque étudiant doit tester la démarche et en tirer parti. Si les impacts personnels sont abordés plus loin, les effets sur le « groupe d'étudiants » sont finalement atteints car force est de constater qu'offrir un espace de parole et de résolution personnel à chacun limite/fait disparaître les débordements collectifs. Comme si l'expression, le temps pour soi, le lieu de résolution ou de méthode, dans le cadre de la formation et quel que soit le sujet ont des conséquences positives sur la « qualité émergente⁽⁵⁾ » du groupe. Il faut retenir de cette période une forme de contradiction paradoxale qui vise à offrir par la contrainte un espace personnel de libre expression. Si certains étudiants ont su dépasser ce paradoxe pour trouver les bénéfices de la démarche, beaucoup ont dû, dans un premier temps, gérer l'envie de réagir contre la contrainte.

» Lors des points de régulation annuels entre équipe pédagogique et coachs, le caractère obligatoire du coaching est interrogé et celui-ci devient alors facultatif. Le coaching étant profitable, il fallait que les étudiants en fassent le choix eux-mêmes pour être dès le départ acteurs dans la démarche. Afin d'éclairer leur choix, un coach informe désormais les étudiants en début de scolarité sur ce qu'est le coaching et ce qu'il signifie dans d'autres contextes. Ce temps informatif revêt aussi un caractère attractif qui donne envie d'essayer et de rentrer dans le cadre contractuel proposé par le master. À partir de ce moment, la quasi-totalité des étudiants choisissent le coaching et les effets bénéfiques sur les promotions perdurent en cohérence.

Cette démarche particulière et pérenne dans un processus apprenant mérite qu'on s'y attarde. L'idée est donc venue d'effectuer une enquête auprès des étudiants bénéficiaires du coaching ces dix dernières années. Il s'agit bien d'étayer le plus finement possible ce constat de départ : le coaching des étudiants est bénéfique durant la formation.

Matériel et méthodes

L'outil d'enquête retenu est l'entretien. Le choix de réaliser des entretiens se justifie pour obtenir des réponses nuancées et donc un matériau plus riche à analyser. Afin que l'étude soit significative, 25 entretiens d'une durée de 30 à 45 minutes chacun sont réalisés. L'échantillon des étudiants interrogés inclut les 7 dernières promotions (25 étudiants sur 130) qui vont de 2010 à 2017. Selon la taille des promotions, un tirage au sort de 2 à 6 étudiants par promotion est effectué parmi les étudiants ayant adhéré au coaching. L'enquête se déroule de fin août à mi-octobre 2018. Les entretiens sont conduits par trois cadres de santé formatrices exerçant ou ayant exercé à Sainte-Anne Formation, puis sont retranscrits dans leur intégralité et/ou enregistrés selon les possibilités pour préserver au maximum l'exhaustivité des propos.

La grille d'entretien est élaborée à partir des retours d'évaluations des étudiants et sur la base d'échanges avec les coachs participant à la recherche. Elle comporte une dizaine de questions ouvertes enrichies d'éléments de relance pour garantir la complétude des réponses attendues lors des entretiens.

Résultats et analyse

L'enquête porte sur les sept dernières promotions du master Management⁽⁶⁾, avec un pourcentage d'étudiants interviewés de 19,23%. Sur les 25 personnes interrogées, 20% sont des hommes. Ce chiffre est tout à fait représentatif de la répartition hommes/femmes chez les professionnels de santé (87,7% d'IDE femmes selon une enquête de la Dares⁽⁷⁾). Quasiment la moitié des cadres interrogés (12/25) déclare ne pas connaître le coaching avant la formation. Pour tous les étudiants du master Management, le coaching est une première expérience.

NOTES

(1) Master 2 Management des établissements, services et organisations de santé, devenu en 2015 un master 2 Santé et médico-social - Économie sociale et solidaire, en partenariat avec l'université Paris Est-Marne-la-Vallée.

(2) <http://www.sfcoach.org/coaching-pro>

(3) ICF Global Coaching Study: Synthèse 2016. Rapport final : Coachfederation.org/2016study.

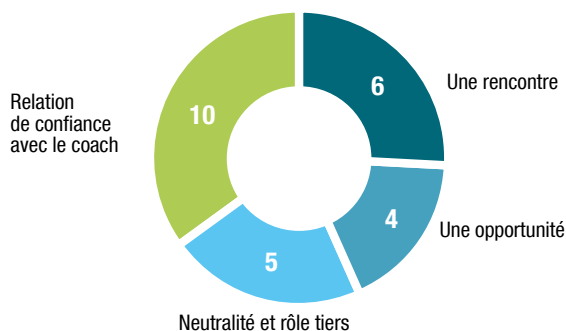
(4) Y. Saint-Arnaud, *Les Petits Groupes, aparcipation et communication*, Éditions Gaëtan Morin Chenelière éducation, Québec, 1978-2002.

(5) J.-J. Wittezaele, T. Garcia-Rivera, *À la recherche de l'école de Palo Alto*, Le Seuil, 2006.

(6) Les deux premières ayant bénéficié du coaching – 2008 et 2009 – n'ont pas donné suite à nos sollicitations.

(7) <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/repartition-femmes-hommes-par-metiers-letude-de-la-dares/> consulté le 30/10/2018.

» GRAPHIQUE 1 Motivations des étudiants à poursuivre le coaching



Une rencontre qui crée une relation de confiance

Les étudiants cadres de santé poursuivent le coaching parce que c'est une opportunité. Pour certains, le coaching a été synonyme de *parenthèse enchantée* ou *d'ange gardien*. La relation de confiance, très vite établie avec le coach, représente une des principales motivations à poursuivre le coaching (*graphique 1*). Les étudiants évoquent en effet avec force et conviction l'importance de la rencontre : *Il faut qu'il y ait du feeling, que ça matche... La personnalité du coach est primordiale. On s'est bien entendu avec le coach, ça a bien fonctionné... La rencontre s'est faite avec le coach, la première heure a été primordiale...*

Dans cette démarche si particulière, la réussite du coaching nécessite notamment un lieu d'authentique lâcher prise, permettant la tombée des masques. Entre le coach et le coaché ne doit subsister aucune crainte liée au jugement, au risque de diffusion de l'information livrée en séance, car il est essentiel d'offrir une juste libération de la parole, d'effacer toute réticence à être soi⁽⁸⁾. Cet impératif est encore renforcé dans le cadre offert par la formation : les séances de coaching se passent sur le lieu de formation, l'administration étant symboliquement située assez près. Il est donc essentiel qu'une confiance inconditionnelle se noue dès le début du processus. Le coaché, libéré de ces préoccupations et de tout autre parasite de son expérience par le travail du coach, pourra sans crainte se livrer au niveau d'introspection qui lui sera nécessaire pour aller au bout de celle-ci. C'est aussi à cette condition que le cadre

offert par la formation (six séances, limitées à une heure, sans possibilité de choisir le lieu) pourra être dépassé pour permettre l'efficacité du processus. À la qualité de la relation peuvent être associés la posture, la neutralité et le rôle tiers du coach.

Une posture qui participe à l'alliance et la co-construction

Cinq étudiants évoquent ainsi une posture de coach qui facilite le questionnement et la prise de distance : *Il y avait de l'écoute, de la bienveillance, de l'authenticité*. Face à l'étudiant, un coach bienveillant, dans l'absolu non-jugement, sera le miroir idoine. C'est grâce à cette relation de confiance, qualifiée d'alliance, que le coaché sera en mesure d'avancer sur le chemin parfois chaotique et toujours engageant du changement, fort d'un travail de co-construction mené avec son coach. Il relève de la responsabilité de celui-ci de savoir, dans ce contexte, analyser la demande, établir un diagnostic, définir une stratégie d'intervention, utiliser les cadres de référence, distinguer processus, contenu et sens, gérer les transferts et inviter à l'autonomie⁽⁹⁾. La relation de confiance rapidement établie, du fait de la « rencontre » singulière avec un coach extérieur à la structure, explique l'engagement des étudiants. Invités à se prononcer dans un second temps sur l'aide concrète apportée par le coaching, ils évoquent la mise à distance (47%), une meilleure connaissance de soi (28%) et une aide au positionnement (25%).

Un temps de parole sécurisé inhabituel

Dans sa définition la plus épurée, le coaching peut être défini comme un temps de parole sécurisé pour faciliter la prise de recul. Les cadres de santé en master Management s'installent dans cet instant de coaching avec curiosité, surpris par cette pause personnelle qui leur est offerte. Soudain, on leur donne la permission d'être des « aidants aidés », ce qui n'est pas leur posture habituelle. Dans cet espace de parole, ils peuvent se poser et présenter leurs difficultés, leurs problématiques professionnelles et partager leurs interrogations : une prise de décision managériale difficile, la gestion de conflits dans l'équipe, les réponses et attitudes à tenir pour répondre aux injonctions de l'institution... Ils acceptent tout à coup de s'exposer car *« accepter de se faire aider est un signe de force et montre la capacité à se remettre en question⁽¹⁰⁾ »*. Le coaching offre un cadre protecteur grâce à l'écoute du coach, le respect de la vision du monde du coaché et la confidentialité des échanges. Au-delà du partage de pratiques, le temps de coaching permet d'abord d'être des hommes et des femmes, qui avouent l'aisance avec laquelle ils se sont livrés : *Surprise par la facilité de se livrer... J'ai dit au coach ce que je n'avais jamais dit à personne auparavant...*

Le droit de lâcher prise

Ces professionnels de santé peuvent accueillir dans cet espace de parole sécurisé leurs émotions retenues, devenues souvent envahissantes, et aller au-delà de leur questionnement de cadres « soignants » préoccupés par leur pratique et la qualité des prises en charge des patients. Ils mettent d'ailleurs en avant cette « prise de recul ou mise à distance » qui leur permet de

NOTES

(8) P. Barreau, *Coachier : de la théorie à la pratique*, Lamarre, 2011.

(9) F. Delivré, *Le Métier de coach*, Éditions Management et Organisation, 2004.

(10) G. Demaison, *Réconcilier l'économique et l'humain en entreprise*, Éditions Management et Société, 2018.

«relativiser» (16/25) et cette capacité nouvelle à accueillir et gérer leurs émotions (8/25). Ils disent ressentir «moins de colère» et se sentir plus «apaisés». Dans le monde de l'entreprise, l'injonction reçue implicitement par le collaborateur et manager est: *Je dois réussir, je dois être performant*. Au sein des institutions de santé, l'injonction reçue implicitement par les cadres de santé qui sont investis de leur vocation initiale de soignant est: *Je dois être fort pour les autres, ce n'est pas à moi d'être aidé*. Le coaching apporte aux cadres de santé cet instant qui répond à la «règle des 3 P»⁽¹¹⁾ souvent utilisée par les coaches pour présenter leur approche:

» la *protection* de l'instant par le cadre et la déontologie du coach;

» la *permission* de s'ouvrir largement et d'accueillir ses émotions dans ce temps de parole sécurisé;

» la *puissance* offerte de s'autoriser à décider des changements qui peuvent découler de ces échanges.

Mais en quoi ce temps de parole est-il un plus dans un contexte de formation?

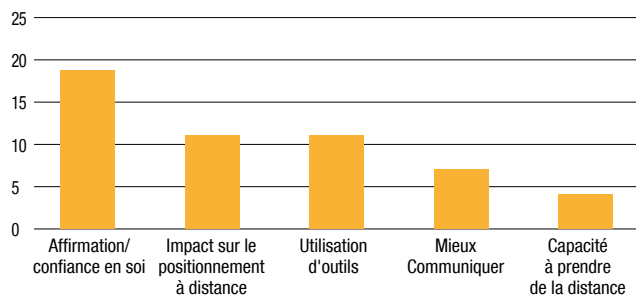
Un moyen d'étendre sa zone de confort

L'entrée en formation master Management pour les cadres de santé est source de déstabilisation. Ils ont choisi de répondre à une aspiration, celle de passer à autre chose, acceptant de se mettre en déséquilibre pour atteindre un but plus ou moins défini, plus ou moins conscient. Leur démarche de formation continue s'inscrit comme un moyen d'avancer dans ce parcours, autrement appelé par Campbell⁽¹²⁾ le «voyage du héros». Un voyage au-delà de leur zone de confort, tout aussi intérieur que physique, avec une exposition plus grande aux déclencheurs de risques psychosociaux que peuvent être (entre autres) les changements de rythme, les injonctions paradoxales, les exigences du travail, de la vie personnelle, de la formation, les exigences émotionnelles, l'attaque identitaire... Les cadres de santé expérimentent tout cela au cours de cette formation professionnalisante qui permet de les faire passer d'un statut de cadre à un statut de cadre supérieur de santé, voire de directeur d'établissement médico-social. Le coaching par essence permet aux étudiants de clarifier leur(s) objectif(s) afin de rester stables et sereins dans les zones de turbulences qu'ils peuvent croiser. Il met également à leur disposition les moyens d'étendre leur zone de confort. C'est ainsi qu'ils déclarent mieux «gérer les priorités, faire des choix, décider». Ils évoquent par ailleurs une plus grande «capacité d'analyse, moins d'affect, plus de rationalité». Ils se sentent également plus légitimes: *Je suis là où je dois être... Je suis à ma place... Je suis légitime* et plus affirmés: *Je m'autorise à dire oui ou non en fonction de mes propres motivations*.

Un accompagnement au changement identitaire

Également gardien de la bienveillance dans ce temps de vie, le coaching permet aux étudiants d'introspecter leur identité en sécurité: qui ils sont et quelles seront leurs missions en cohérence avec le socle de leur existence, ce qu'ils apprennent durant cette formation professionnalisante et ce qu'ils veulent réaliser à court, moyen et/ou long termes. Par le décodage de stratégies, en améliorant leur compréhension

GRAPHIQUE 2 Bénéfices à distance du coaching



de soi – *Avec le coaching, on reprend conscience... Autre grille de lecture... Comprendre pourquoi on agit comme ça...* –, ils retrouvent ou développent des ressources individuelles: *effet moteur, aide au positionnement*, qui renforcent leur identité, *capital confiance, réassurance*, avant-dernier niveau logique d'apprentissage de l'échelle de Robert Dilts⁽¹³⁾.

Des bénéfices à plus long terme à distance de la formation

Le cadre du coaching dans le master Management à Sainte-Anne Formation nourrit le lien de confiance et permet cette introspection. Après analyse de l'enquête réalisée il semble même être un formidable démultiplicateur de bénéfices. Les changements effectués au niveau de l'identité ou le travail sur le sens apportent des modifications importantes et profondes sur les niveaux inférieurs de l'échelle de Dilts que sont les capacités, les comportements et l'environnement: *Effet moteur, booster... Nouveau positionnement (12/25)... Je suis devenue plus stratégique... Ça m'a aidé à mieux me positionner avec ma hiérarchie...* Les étudiants reconnaissent que les bénéfices du coaching sont persistants à distance de la formation (*graphique 2*).

Les changements, notamment au niveau du positionnement, sont naturellement toujours présents à distance du coaching puisqu'ils se situent au niveau identitaire. Par leur parcours coaché, les anciens étudiants interrogés lors de cette enquête, font plus facilement appel à leur dimension expérientielle propre: *Je suis plus sûre de moi... Je peux croire en moi, j'ai des certitudes sur un socle de compétences... J'ai appris*

NOTES

(11) B. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour?*, Éditions Sand et Tchou, 1999.

(12) J. Campbell, *Le Héros aux mille et un visages*, Éditions Oxus, 2010.

(13) R. Dilts, *Être coach*, Inter Éditions Dunod, 2008.

« Écoutés sans jugement, les cadres et cadres supérieurs de santé, peu habitués à être aidés au quotidien, ont pris conscience de leurs compétences, se sont sentis légitimes là où ils étaient, dans le master ou dans leur fonction d'encadrement, et se sont positionnés en conséquence.

à mobiliser mes ressources... Je sais m'appuyer sur mes réussites passées...
 Cette confiance (18/25) est et restera un repère interne stable sur lequel ils pourront s'appuyer face à la complexité des situations quotidiennes auxquelles ils se confrontent. Ce faisant, ils délaissent les références externes que peuvent être les croyances véhiculées par le milieu, les injonctions, les présupposés, les représentations sociales. À l'aise avec eux-mêmes, ancrés, alignés, ils expriment plus d'ouverture et d'aisance dans leurs relations interpersonnelles, se disant plus ouverts, plus aptes à communiquer et à entrer en relation malgré les divergences de points de vue. Ils ont également conservé cette capacité de mise à distance grâce à l'utilisation d'outils que les coachs leur ont proposés pour prendre soin d'eux-mêmes (12/25). Si les étudiants viennent souvent en coaching par curiosité, ils en repartent tout étonnés et surpris des démons affrontés durant ce périple et du formidable cadeau qu'ils en tirent à l'issue. Ils recommandent unanimement le coaching, devenant ainsi les meilleurs ambassadeurs du master Management.

Discussion

Les résultats de cette enquête vont dans le sens des propos de Vincent Lenhardt, thérapeute et didacticien: *«Le coach cherche à aider son client à prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, à libérer son énergie, à gérer ses émotions, à conforter son assise identitaire dans le but de s'ouvrir largement le champ des possibles et de préparer un avenir.»*⁽¹⁴⁾ Des résultats qui montrent aussi que les effets du coaching perdurent bien après les séances (jusqu'à plusieurs années...).

Certains des bénéficiaires, encore présents à distance du coaching, relèvent de comportements, d'aptitudes relationnelles, de savoirs méthodologiques. Même s'il n'est pas possible de généraliser ce constat du fait d'un échantillonnage limité (25 étudiants interviewés), cette notion de bénéficiaires à distance mériterait de faire l'objet d'une étude à part entière.

Sur le plan méthodologique, on peut interroger le fait que les entretiens aient été conduits par les formatrices de Sainte-Anne Formation. Une relation singulière pouvait en effet exister entre elles et les étudiants. Afin d'en limiter l'impact, la dernière promotion, encore présente sur le site, n'a pas participé à l'enquête. Les deux nouvelles formatrices arrivées dix mois avant le début de l'étude ne connaissaient pas les anciens étudiants. Elles ont donc interviewé les étudiants des quatre dernières promotions, laissant à la formatrice la plus ancienne, ayant déjà quitté l'institution, le soin de s'entretenir avec les autres. La grille d'entretien ayant fait l'objet d'une réflexion commune et d'un consensus préalable entre les trois enquêtrices et les coachs, les résultats obtenus sont tout à fait homogènes. L'échantillonnage au caractère aléatoire a dû tenir compte de la disponibilité des professionnels ayant suivi le master Management. Bien que le nombre d'étudiants varie de deux à six selon les promotions, on n'observe aucun impact sur les résultats de l'étude.

Conclusion

L'initiative de mise en place du coaching dans le master Management à Sainte-Anne Formation est due avant tout à un questionnement de l'équipe pédagogique autour de l'accompagnement d'un groupe de cadres et cadres supérieurs de santé. L'enquête menée auprès de 25 anciens étudiants montre que le coaching a tout d'abord été l'occasion de prendre du recul dans un endroit sécurisé, avec une personne extérieure à l'institution. Cette mise à distance a fait émerger les capacités de ces professionnels, leurs ressources, leurs réussites. Cet effet miroir a été source de valorisation et de renforcement de l'image de soi. Les cadres et cadres supérieurs de santé, peu habitués à être aidés au quotidien, car en posture d'«aidants», ont saisi cet espace et se sont livrés assez facilement. Écoutés sans jugement, ils ont pris conscience de leurs compétences, se sont sentis légitimes là où ils étaient, dans le master ou dans leur fonction d'encadrement, et se sont positionnés en conséquence. Il semble possible d'affirmer que le coaching a accompagné un changement d'identité vers une posture de cadre supérieur de santé et a participé de ce nouveau positionnement. Son impact est également présent à distance: certains outils proposés par le coach sont encore à l'esprit des managers de santé et ils continuent à les utiliser pour eux-mêmes de manière ponctuelle.

Lorsque l'on prend conscience des effets du coaching auprès de ces étudiants, l'envie est grande de reproduire cette expérience plus largement auprès d'autres publics et d'autres dispositifs de formation. Bien qu'il y ait un coût financier non négligeable, les différents responsables qui se sont succédés ont toujours fait le choix de maintenir ce dispositif, pensant à juste titre que le coaching contribue largement à la qualité de l'apprentissage et à la réussite des étudiants. Nous savons aujourd'hui que c'est une réalité. ●

NOTE

(14) V. Lenhardt, *Au cœur de la relation d'aide: réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching*, Inter Éditions Dunod, 2008, pp. 64-65.