



HAL
open science

Coaching réciproque en école universitaire de management

Philippe Lépinard, Bertrand Pinon, Fadela Pinon

► **To cite this version:**

Philippe Lépinard, Bertrand Pinon, Fadela Pinon. Coaching réciproque en école universitaire de management : Cas d'implémentation dans un parcours de formation multiniveau. 5èmes journées MACCA, Excelia Business School; GT-AIMS MACCA, Jan 2022, La Rochelle, France. hal-03505605

HAL Id: hal-03505605

<https://hal.science/hal-03505605>

Submitted on 31 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Coaching réciproque en école universitaire de management *Cas d'implémentation dans un parcours de formation multiniveau*

Philippe Lépinard

Univ Paris Est Créteil, IRG, F-94010 Créteil, France

philippe.lepinard@u-pec.fr

Bertrand Pinon

Many2One

bertrand.pinon@many2one.fr

Fadela Pinon

Many2One

f.pinon@many2one.fr

Format alternatif comprenant cet article court et un poster

Résumé : notre projet pédagogique et de recherche consiste en l'implémentation d'un dispositif de coaching réciproque (*peer coaching*) durant l'année universitaire 2021-2022 au sein d'un parcours universitaire regroupant 121 étudiants (97 étudiants de Licence 1/2/3 et 24 apprentis de Master 1/2). Les objectifs de ce dispositif sont de développer, chez les étudiants, une posture de « manager coach » grâce à l'acquisition et la mobilisation de compétences de coaching avec, comme thématique, le leadership. Pour ce faire, plusieurs outils complémentaires sont mis en œuvre comme le modèle GROW de Whitmore (2012) et la pyramide du leadership de Collins (2001).

Mots clés : coaching réciproque, *peer coaching*, leadership, enseignement supérieur

Coaching réciproque en école universitaire de management

Cas d'implémentation dans un parcours de formation multiniveau

Philippe Lépinard

Univ Paris Est Créteil, IRG, F-94010 Créteil, France

philippe.lepinard@u-pec.fr

Bertrand Pinon

Many2One

bertrand.pinon@many2one.fr

Fadela Pinon

Many2One

f.pinon@many2one.fr

Introduction

Le « manager-coach » est une expression répandue dans le monde professionnel et académique (voir par exemple Whitmore, 2012 ; Touchette, 2017 ; Gautier & Vervisch, 2018). Elle fait référence à un manager qui est à la fois « *responsable hiérarchique et coach de ses collaborateurs. Il est centré sur les résultats opérationnels à court terme de ses collaborateurs et en même temps partenaire de leur développement, c'est-à-dire centré sur leur accompagnement* » (Gautier & Vervisch, 2018, p.17-18). Cette posture de « manager coach » nécessite des savoir-faire et savoir-être comme l'écoute active, l'intelligence émotionnelle, la communication non violente et responsable, l'assertivité, etc.¹ Dans ce contexte, nous avons décidé de mettre en place un dispositif expérimental de coaching réciproque (*peer coaching*) au sein d'un parcours universitaire complet allant de la 1^{ère} année de Licence à la 2^{nde} année de Master. L'idée sous-jacente est d'implémenter dans la durée et en profondeur le dispositif afin d'accompagner les étudiants dans leur montée en compétences de coaching. Il ne s'agit donc pas de coaching ponctuel ni de coaching couplé à un enseignement spécifique mais bien d'un dispositif intégré, global et transverse couvrant dans un 1^{er} temps l'ensemble de l'année universitaire 2021-2022 et impliquant les 121 étudiants du parcours Informatique & Management de l'IAE Gustave Eiffel (l'école de management de l'Université Paris-Est Créteil, UPEC).

¹ On retrouve l'importance de ces compétences de coaching dans différentes études professionnelles comme celle menée par Google en 2008 : Oxygen. Dans ce travail, le coaching est la compétence principale du manager.

1. Méthodologie

Selon Parker et al. (2008, p.488), le coaching réciproque est « *a relevant and new application of a developmental interaction specifically focused to accelerate career learning* »². Les auteurs précisent ensuite que les caractéristiques principales de ce type de coaching sont « (1) *equal status of partners* ; (2) *focus on personal and professional development of both Peers* ; (3) *integration of reflection on practice to identify critical incidents for focus* ; (4) *emphasis on process as well as content that facilitates leadership skill development* »³ (ibid., p.490). Dans le cadre de l'enseignement, peu de ressources sont disponibles. Il est toutefois possible de trouver des usages dédiés à des élèves en difficulté (comme Brewer et al., 2003) ou dans le cadre d'un enseignement spécifique (Eriksen et al., 2020). Dans notre cas, nous avons souhaité dépasser ces deux approches et proposer un dispositif intégré multiniveau. Les 121 étudiants ont été répartis en 59 binômes et 1 trinôme avec, au minimum, un étudiant ayant plus de deux années de présence dans le parcours Informatique & Management (l'autre pouvant être un nouveau bachelier par exemple). Chaque étudiant mène mensuellement un coaching et est coaché par son camarade. Pour ce faire, des guides d'entretien et une introduction à la posture de coaching ont été conçus par l'équipe projet composée d'un enseignant-chercheur et de deux coachs professionnels. Le modèle GROW de Whitmore (2012, p.80, cf. Figure 1) est un élément central permettant de concrétiser les discussions en entretien. En plus de la réunion de lancement (6 septembre 2021) et de celle de clôture prévue en fin d'année, plusieurs rendez-vous sont organisés pour accompagner les étudiants.

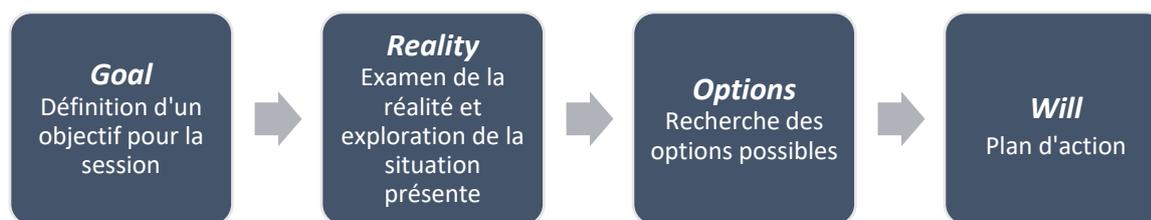


Figure 1. Le modèle GROW de Whitmore (2012, p.80).

2. Le sujet du coaching réciproque : le développement du leadership

Afin de proposer aux apprenants un axe de développement concret liée à leur formation managériale, nous avons décidé de nous appuyer sur la pyramide du leadership à 5 niveaux de

² Le coaching réciproque est « *un nouveau et pertinent dispositif de développement par l'interaction spécialement axé sur l'accélération de l'apprentissage professionnel* » (Parker et al., 2008, p.488).

³ « (1) *égalité de statut des participants* ; (2) *focalisation sur le développement personnel et professionnel des deux membres du binôme* ; (3) *intégration d'une réflexion sur la pratique pour identifier les incidents critiques sur lesquels se concentrer* ; (4) *accent mis sur le processus et le contenu visant le développement des compétences de leadership* » (Parker et al., 2008, p.488).

Collins (2001, p.70) : individu très compétent, collaborateur actif, manager compétent, leader efficace et dirigeant. Même si cette vision du leadership a été largement questionnée ces dernières années, cette structure nous a toutefois semblé adéquate afin d'impliquer l'ensemble des étudiants. En effet, chacun participe à un projet collectif tuteuré annuel et peut donc, *a minima*, se projeter vers l'amélioration d'un niveau ou vers un niveau supérieur en fonction de ses responsabilités dans son projet. Les étudiants disposent d'un guide avec des questions pour chaque niveau qu'ils doivent compléter après chaque coaching (Cf. Annexes - Tableau 1). Ce guide intègre également une auto-évaluation permettant de visualiser graphiquement leurs évolutions au sein de la pyramide (Cf. Annexes - Tableau 02).

Conclusion et Perspectives

Notre dispositif de coaching réciproque a vocation à être étendu au sein de l'IAE Gustave Eiffel si les résultats pédagogiques et scientifiques s'avèrent positifs. D'ores et déjà, il est possible de constater des effets de bords particulièrement intéressants. Par exemple, les étudiants des différents niveaux se connaissent et n'hésitent pas à se contacter via l'outil de communication Teams ou en allant directement dans les différentes salles de classe ; attitude qui n'apparaissait que très rarement via les parrainages classiques des années antérieures. Afin de faciliter les échanges entre les étudiants, nous envisageons de concevoir un outil simple et léger, si possible ludique, pour les guider dans leur coaching. En effet, les questions identifiées dans la 1^{ère} version du guide sont peu nombreuses et il semblerait, au vu des premiers retours, que les étudiants aient du mal à les déconstruire pour aller dans une granularité plus fine et ainsi éviter un sentiment de redondance dans la mise en œuvre du modèle GROW. Enfin, une dernière évolution envisagée est d'implémenter des dimensions managériales liées à la cybersécurité car le parcours Informatique & Management est composée du Diplôme d'Université Innovation & Cybersécurité, de la Licence Informatique & Management labellisée CyberEdu et du Master Management de la sécurité des systèmes d'information (SSI). Il nous paraît donc intéressant de spécialiser le futur guide pour apporter une plus-value encore plus importante aux étudiants de ces formations.

Remerciements

Merci à Émilie Peneloux (M2) et Paul Bourgeois (L2) du parcours Informatique & Management de l'IAE Gustave Eiffel pour la coordination et le suivi du projet de coaching réciproque auprès de leurs camarades.

Références

- Brewer, R. D., Reid, M. S., Rhine B. G. (2003), Peer Coaching: Students Teaching to Learn, *Intervention in School and Clinic*, Vol.39, n°2, p.113-126.
- Collins J. (2001), Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, Vol.79, n°1, p.66-76.
- Eriksen M., Collins S., Finocchio B., Oakley J. (2020), Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching, *Journal of Management Education*, Vo.44, n°1, p.9-38.
- Gautier B., Vervisch, M.O. (2018), *Le Manager Coach*, Dunod.
- Parker P., Hall D. T., Kram K. E. (2008), Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning, *Academy of Management Learning & Education*, Vol.7, n°4, p.487-503.
- Touchette, P. (2017), Devenez gestionnaire-coach !, *Gestion*, Vol.42, n°1, p.98-101.
- Whitmore J. (2012), *Le guide du coaching*, Maxima.

Annexes

Modèle GROW (avec exemples de questions à poser au coaché)	
G Goal	Quel est le bon objectif de cette séance (ou de ce parcours de coaching réciproque) pour toi, concrètement ? En quoi cet objectif est important pour toi ? Est-il SMART : Simple, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Inscrit dans le Temps ?
R Reality	De quoi as-tu besoin pour atteindre cet objectif ? Quelles difficultés rencontres-tu ? Comment pourrais-tu les résoudre ? Quelles sont tes forces, atouts, alliés, aides possibles ? Comment pourrais-tu les actionner ?
O Options	Quelles sont les avantages et les inconvénients des possibilités qui s'offrent à toi ? Quels critères peux-tu utiliser pour évaluer ces possibilités ? Comment mesurerais-tu le résultat de chacune de ces possibilités ?
W Will	Qu'est-ce que cela te donne envie de faire ? A quel point es-tu motivé pour t'engager dans cette action ? Comment pourrais-tu être encore plus motivé ? plus engagé ? Quels moyens réalistes t'engages-tu à mettre en œuvre dès demain, dans les prochaines semaines pour atteindre ton/tes objectifs ? Imagine que tu as atteint ton objectif ? Comment te sens-tu ?

Tableau 1. Exemples de questions issues du guide d'entretien.

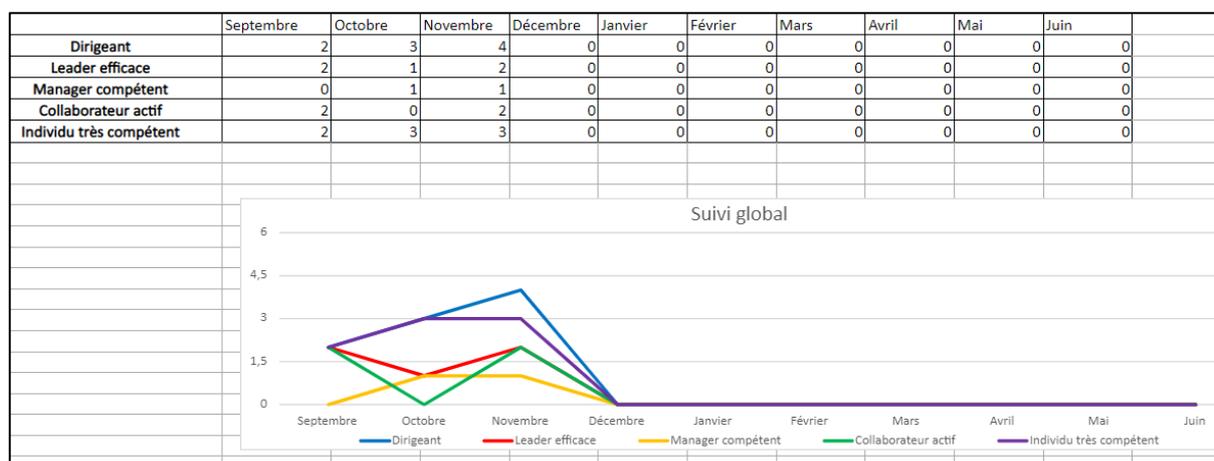


Tableau 2. Exemple d'une auto-évaluation d'un étudiant (3 premiers mois).