

LE COACHING DE GESTIONNAIRES

MIEUX LE DÉFINIR POUR MIEUX INTERVENIR

LES AUTEURS

Louis Baron et Lucie Morin

Le coaching de gestionnaires, qu'on appelle aussi « coaching exécutif », « accompagnement de gestionnaires » ou « accompagnement de dirigeants », vise à fournir aux cadres les divers instruments nécessaires pour se développer et pour accroître leur efficacité. Dans le milieu organisationnel, l'utilisation du coaching auprès de gestionnaires est en très forte croissance¹. Ainsi, le nombre de coaches professionnels a considérablement augmenté ces dernières années. Selon le site coachfederation.org consulté en 2009, l'International Coaching Federation regroupe à elle seule plus de 15 000 membres dans 90 pays, tandis qu'au Québec plusieurs organismes accréditeurs voient leur popularité grandir. Cette popularité se reflète également dans le nombre croissant de livres sur le sujet; le site amazon.com répertorie 66 volumes publiés sur le coaching en entreprise dans la seule année 2008! Toutefois, force est de reconnaître que cet engouement pour cette pratique de gestion repose sur peu d'appuis empiriques. En effet, très peu de chercheurs ont étudié l'efficacité ou les retombées du coaching (Lowman, 2005; Baron et Morin, 2010). Enfin, on trouve peu d'ouvrages visant à soutenir l'élaboration d'un cursus de connaissances propres au coaching de gestionnaires, connaissances qui permettraient aux organisations de mieux comprendre ce phénomène avant d'y investir du temps et de l'argent.

Se fondant sur une recension de la littérature scientifique et professionnelle, cet article a pour but de définir le coaching

.....
Louis Baron et Lucie Morin sont professeurs au département d'organisation et ressources humaines de l'Université du Québec à Montréal, baron.louis@uqam.ca, morin.lucie@uqam.ca.
.....

de gestionnaires et de décrire les principaux éléments liés à son utilisation optimale dans l'organisation. L'article débute par une définition du coaching et une différenciation de cette approche par rapport à d'autres approches en vogue telles que le mentorat. Par la suite, nous traitons des diverses raisons pouvant expliquer l'engouement actuel pour le coaching. Puis, les six étapes du processus de coaching de gestionnaires sont décrites, suivies de la présentation de quatre modèles d'intervention guidant cette pratique. Nous voyons ensuite les principaux contextes dans lesquels on peut recourir au coaching. Suivent les avantages et les inconvénients du recours à un coach interne ou à un coach externe ainsi que les caractéristiques qu'il faut rechercher chez un coach. Finalement, des conseils sont donnés afin d'optimiser l'efficacité du coaching, et ce, dans le respect de considérations éthiques.



QU'EST-CE QUE LE COACHING DE GESTIONNAIRES?

De nombreuses définitions du coaching de gestionnaires ont été proposées, principalement dans la littérature non scientifique. La diversité de celles-ci reflète la multitude d'approches et de modèles d'intervention sous-tendant la pratique du coaching. De plus, l'expression « coaching exécutif » renvoie aux premières utilisations du coaching dans le milieu de

l'organisation, lorsque cette méthode de développement était réservée aux dirigeants. Toutefois, avec les années, le *coaching* s'est étendu aux niveaux hiérarchiques inférieurs et il s'applique maintenant aux gestionnaires de tous les niveaux. Pour notre part, nous retenons la définition proposée par Douglas et Morley (2000; p. 40, traduction libre), du Center for Creative Leadership, puisqu'elle semble la plus opérationnelle et la plus complète.

«Le *coaching* de gestionnaires est un processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces [...]. Il implique l'enseignement d'habiletés dans un contexte de relation personnalisée avec l'apprenant, en lui fournissant une rétroaction sur ses habiletés et relations interpersonnelles [...]. Une série d'activités sur mesure visant les problématiques actuelles ou pertinentes vécues par l'individu sont conçues avec le *coach*, de façon à aider le premier à maintenir une attention soutenue et orientée vers l'intégration de ses forces et la gestion de ses faiblesses [...].»

Par ailleurs, étant donné la diversité des utilisations du *coaching* de gestionnaires dans l'entreprise, celui-ci est fréquemment confondu avec d'autres pratiques, notamment le *coaching* managérial (*managerial coaching*) et le mentorat. Afin de bien différencier le *coaching* de gestionnaires de ces pratiques, celles-ci sont décrites brièvement dans les lignes qui suivent, tout comme la psychothérapie, qui partage plusieurs caractéristiques avec le *coaching* de gestionnaires.

LE COACHING MANAGÉRIAL

Les gestionnaires doivent de plus en plus jouer un rôle de facilitateur de l'apprentissage et de *coach* auprès de leurs employés (Ellinger et Bostrom, 1999; McGill et Slocum, 1998). Le livre *Adieu patron! Bonjour coach!* de Kinlaw (1997) résume bien cette philosophie de gestion où les employés sont perçus comme des membres d'une équipe qu'il est important de soutenir et d'encadrer dans leur développement pour l'obtention de promotions. À la différence du *coaching* de gestionnaires toutefois, dans le *coaching* managérial, le gestionnaire, en raison de sa position d'autorité par rapport à l'employé, maintient un important contrôle sur celui-ci (Ellinger et Bostrom, 1999). Cela a pour conséquence de restreindre les possibilités pour l'employé d'aborder certains thèmes jugés plus délicats, notamment ceux de nature plus personnelle ou concernant le gestionnaire. Également, les activités de *coaching* qui ont lieu régulièrement entre un gestionnaire et son employé ne constituent pas un processus formel comprenant un début et une fin qui vise des compétences précises, comme cela est le cas, en général, pour le *coaching* de gestionnaires.

LE MENTORAT

Traditionnellement, le mentorat a été défini comme une relation, souvent à l'interne au sein de l'organisation, dans laquelle un employé plus expérimenté (le mentor) fournit du soutien à un employé plus jeune (le protégé) dans le développement de sa carrière (Benabou, 1995; Ragins et Kram, 2007). En particulier, le mentor peut être amené à remplir deux fonctions. Une première fonction est liée à la carrière. Elle implique,

par exemple, de soutenir son protégé, de favoriser son avancement, d'augmenter sa visibilité et de lui offrir une certaine protection, de façon à l'aider à se préparer à occuper un poste plus élevé dans l'organisation. Une seconde fonction, psychosociale celle-là, peut se traduire par une amitié et viser à favoriser la croissance personnelle et professionnelle du protégé, son identité de même que le sentiment de sa propre valeur. Ainsi, alors que le *coaching* de gestionnaires est une relation plus formelle, centrée sur la tâche et recherchant avant tout une amélioration de l'efficacité de l'individu, le mentorat est axé sur les transitions organisationnelles et professionnelles et aborde la vie du protégé tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation (Sketch, 2001).

LA PSYCHOTHÉRAPIE

Plusieurs auteurs ont souligné le grand nombre de similitudes existant entre le *coaching* de gestionnaires et la psychothérapie, et ce, autant sur le plan de la structure du processus que sur celui du contact humain². En bref, les démarches de thérapie et de *coaching* de gestionnaires visent toutes deux à aider les individus à comprendre comment leurs réactions cognitives et émotionnelles interfèrent avec leur efficacité personnelle (Hodgetts, 2002). Cependant, le vrai *coaching* de gestionnaires n'est pas un exercice de psychothérapie. Tout d'abord, l'objectif poursuivi par le *coaching* est d'améliorer l'efficacité personnelle de l'accompagné (ou «personne accompagnée» ou «coaché») au travail, de façon cohérente par rapport aux stratégies d'affaires de l'organisation, tandis que la psychothérapie aborde le fonctionnement de l'individu dans plusieurs sphères de sa vie. De plus, en ciblant l'acquisition de compétences professionnelles, le *coaching* est beaucoup plus rattaché au contexte de travail qu'une démarche de psychothérapie (Gray, 2006). Ensuite, le *coaching* de gestionnaires se concentre davantage sur le présent et l'avenir que la thérapie, qui tend à mettre davantage l'accent sur le passé et le présent. Ainsi, le *coaching* est également plus directif et plus orienté vers l'action que plusieurs formes de thérapie (Levinson, 1996). De même, l'information servant à l'évaluation de la personne qui consulte peut provenir de sources diverses pour le *coaching* (par exemple, une autoévaluation, les pairs ou le supérieur), ou uniquement du client en thérapie (Peltier, 2001). Le *coaching* est généralement une activité de développement soutenue par l'organisation, où cette dernière est considérée comme le client-payeur, ce qui crée automatiquement un lien de responsabilité entre le *coach* et l'organisation (Kilburg, 2002). Il devient alors une triade dans laquelle le *coach* tient au courant l'employeur de la progression de l'employé. Une entente claire entre les trois parties sur la nature de ce qui sera révélé doit toutefois être établie au début du processus, l'information à caractère personnel sur l'accompagné devant rester confidentielle pour des raisons éthiques. Malgré la présence d'une telle entente, cette caractéristique peut amener les clients à moins se dévoiler (Barner et Higgins, 2007). La psychothérapie repose en général sur une entente entre le client et son thérapeute.

Enfin, une distinction notable entre le *coaching* et la psychothérapie est, selon plusieurs, le niveau de profondeur auquel sont amenés les enjeux personnels qui sont traités (Kilburg, 2000; Peltier, 2001). À cet effet, Ting et Hart (2004) reconnaissent trois niveaux de profondeur du travail effectué

dans une relation. Le premier niveau comportemental consiste à tenter de répondre à la question «Comment pourrais-je agir différemment pour atteindre les résultats désirés?». Certains auteurs (Wasylyshyn, 2001; Berglas, 2002) indiquent que beaucoup de *coachs* tendent à s'appuyer uniquement sur des solutions comportementales qui ne répondent qu'aux symptômes, sans s'attarder aux causes sous-jacentes. En effet, des forces internes sous-jacentes aux comportements interfèrent souvent avec ces changements de comportements. L'exploration de ces forces constitue le deuxième niveau de profondeur. Les cognitions et les émotions qui surgissent avant et pendant l'adoption des comportements y sont abordées. La sensibilité de l'accompagné à reconnaître ce qui se passe en lui (*insight*) et à le mettre en relation avec son expérience est alors déterminante, comme dans tout processus de transformation basé sur la conscience de soi. Le niveau des causes fondamentales (*root causes*) constitue le troisième niveau de profondeur. Il vise l'exploration des croyances, des réactions et des événements passés pouvant expliquer ces schèmes cognitifs et émotionnels de résistance au changement. Travailler à ce niveau implique une plus longue démarche introspective qui s'apparente davantage à la psychothérapie. Ainsi, le *coaching* de gestionnaires n'apparaît pas comme une méthode appropriée pour agir sur des troubles de la personnalité. En effet, un *coach* sans formation en psychologie ou en sciences du comportement aura beaucoup de difficulté à faire changer un client présentant des modèles de comportements ou de personnalité dysfonctionnels enracinés. De plus, l'absence de formation sur la dynamique de la psychothérapie peut conduire certains *coachs* à abuser de l'emprise qu'ils en viennent à exercer sur leurs clients, n'étant pas conscients du pouvoir qu'ils ont acquis sur eux (Berglas, 2002). C'est pour ces raisons que plusieurs auteurs soulignent l'importance de ne pas faire du *coaching* une démarche thérapeutique³. Ainsi, une enquête menée récemment révèle que bien qu'on demande très rarement aux *coachs* de travailler sur des enjeux personnels, ils ont fréquemment à le faire dans le cadre de leurs interventions auprès des accompagnés (Coutu et Kauffman, 2009). Il devient alors important pour un *coach* de bien distinguer une démarche de *coaching* de gestionnaires d'une démarche de psychothérapie, pour s'assurer d'intervenir à un niveau approprié.

POURQUOI CET ENGOUEMENT POUR LE COACHING DE GESTIONNAIRES?

Les raisons invoquées dans la littérature pour expliquer l'engouement actuel pour le *coaching* de gestionnaires sont multiples. Il s'agit de l'exigence de compétences plus variées, des besoins en matière de gestion de la relève et de la succession, du besoin qu'éprouvent les gestionnaires d'obtenir une rétroaction sur leurs comportements et leur façon d'être, de la facilitation du transfert des apprentissages et du besoin de combler les limites du processus de gestion de la performance des cadres.

LEXIGENCE DE COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET INTERPERSONNELLES

La quantité de changements vécus dans les organisations et la vitesse à laquelle ces changements surviennent se tra-

duisent par une évolution des profils de compétences des gestionnaires, qui met l'accent davantage sur le développement d'habiletés relationnelles et interpersonnelles (*soft skills*) (Zeus et Skiffington, 2001). Étant donné leur caractère non technique, il est plus difficile d'acquérir ces habiletés au moyen d'activités traditionnelles de formation. De plus, on vise aussi l'apprentissage de méta-compétences où le gestionnaire «apprend à apprendre» afin de mieux s'adapter à un environnement qui change constamment (Raelin, 2000, cité dans Gray, 2006). Ces méta-compétences s'acquièrent plus aisément dans l'action et la réflexion que dans une salle de cours.

LES BESOINS EN MATIÈRE DE GESTION DE LA RELÈVE OU DE LA SUCCESSION

Il apparaît que la pénurie de la main-d'œuvre prévue en Occident pour les premières décennies du XXI^e siècle implique une gestion de la relève (Grenier, 2003). Parmi les divers postes à combler, celui de gestionnaire représente un défi de taille. En effet, l'acquisition des compétences nécessaires pour occuper des fonctions de gestion, telles que le leadership, la prise de décision, la vision stratégique ou la gestion de soi, demande un temps considérable. L'utilisation du *coaching* permet d'accélérer la progression des gestionnaires dans les échelons de l'organisation.

LE BESOIN DE RÉTROACTION DES GESTIONNAIRES

L'isolement du gestionnaire constitue une raison souvent citée pour expliquer l'engouement pour le *coaching* de gestionnaires. En effet, il semble que plus les gestionnaires montent dans les échelons d'une organisation, moins ils reçoivent de rétroaction de la part des autres sur leurs comportements et attitudes (Hall *et al.*, 1999). En conséquence, nombreux sont ceux qui en viennent à entretenir une perception erronée de leurs propres forces, faiblesses et habiletés. Le *coaching* de gestionnaires permet une rétroaction de qualité et un espace de réflexion et de discussion susceptibles d'améliorer la prise d'initiatives.

LA FACILITATION DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

On utilise de plus en plus le *coaching* pour pallier l'incapacité des formations traditionnelles à susciter de véritables apprentissages et un transfert de ceux-ci dans l'emploi. En bref, il apparaît que seulement 10 % à 15 % de la matière enseignée durant une formation est transférée par la suite dans l'emploi (Holton et Baldwin, 2003). De plus, certaines caractéristiques des compétences à acquérir, comme leur complexité et leur caractère interpersonnel, rendent difficile leur enseignement dans le contexte d'une formation traditionnelle. Conger (1992) affirme sur ce point que la plupart des programmes de développement du leadership ont un effet limité allant de quelques jours à quelques semaines après la fin du programme. Trop peu des gestionnaires acquièrent des mécanismes de transfert appropriés leur permettant d'utiliser leurs nouvelles habiletés une fois de retour au travail. Plusieurs caractéristiques du *coaching* de gestionnaires, notamment l'accent mis sur des enjeux individuels provenant du contexte de travail spécifique de l'accompagné, suggèrent que le problème du transfert des apprentissages est minimisé lorsqu'une organisation opte pour le *coaching* (Jones *et al.*, 2006).

UN REMÈDE AUX LIMITES DES PROCESSUS DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Certains auteurs estiment que le *coaching* de gestionnaires permet d'éviter les écueils des processus sophistiqués d'évaluation de la performance comme l'évaluation multi-source (Goodstone et Diamante, 1998; Luthans et Peterson, 2003). De plus en plus utilisés pour favoriser l'acquisition des compétences des gestionnaires et aligner leur style de gestion sur les demandes de l'environnement (Atwater *et al.*, 2002), ces processus reposent sur la prémisse que l'information fournie au gestionnaire le mènera à modifier son comportement. Or, bien que les résultats de certaines études indiquent un impact positif des évaluations multisources sur la conscience de soi des personnes évaluées (McCarthy et Garavan, 1999; Rosti et Schipper, 1998), rien ne permet de conclure à leur capacité de provoquer de véritables changements comportementaux. Même si la conscience de soi permet de donner un sens aux expériences passées, elle ne transforme pas nécessairement les nouvelles connaissances en des intentions comportementales futures (Conger, 1992; Bandura, 2001).

En offrant du *coaching* aux personnes évaluées, on augmente la possibilité de provoquer des retombées comportementales durables (DeNisi et Griffin, 2001; Goodstone et Diamante, 1998). À ce sujet, la littérature scientifique indique qu'un facteur critique influant sur le transfert des apprentissages est la possibilité pour le gestionnaire de donner et de recevoir une rétroaction constructive sur les efforts qu'il déploie pour appliquer ses nouvelles habiletés (Goldstein et Ford, 2002; Wexley et Latham, 2002).

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE COACHING DE GESTIONNAIRES

Plusieurs auteurs ont traité des étapes du processus de *coaching* de gestionnaires⁴. Deux recensions de la littérature sur le sujet (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001; Smither et

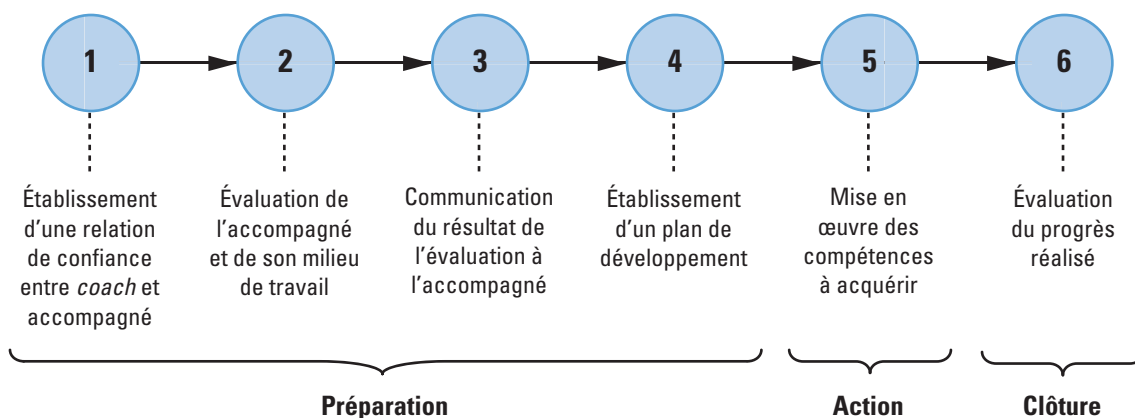
Reilly, 2001) ont fait ressortir les grandes étapes de ce processus : l'établissement d'une relation de confiance entre *coach* et accompagné, l'évaluation de celui-ci et de son milieu de travail, la communication du résultat de l'évaluation à l'accompagné, l'établissement d'un plan de développement, la mise en œuvre des compétences à acquérir et l'évaluation du progrès réalisé (schéma 1).

Notons que ces six étapes constituent le volet **personnel** de la démarche. Une étape précédant le *coaching*, sur le plan **organisationnel**, est généralement réalisée pour dénicher et embaucher le *coach*, définir les objectifs de l'exercice de *coaching* et apparier le coach et l'accompagné. Ce dernier aspect s'avère crucial, étant donné l'importance que revêt la qualité de la relation de travail entre le *coach* et l'accompagné pour l'atteinte des objectifs (Baron et Morin, 2009). À cet effet, une première séance peut permettre d'évaluer si l'accompagné se sent à l'aise face à l'approche préconisée par le *coach*.

La première étape, soit l'établissement d'une relation de confiance entre le *coach* et l'accompagné, est capitale (Goodstone et Diamante, 1998), car elle permet à ce dernier de sonder la crédibilité professionnelle et relationnelle du *coach*. Une méfiance envers le *coach* diminuera l'efficacité du processus. La deuxième étape, l'évaluation de l'accompagné et de son milieu de travail, au moyen de méthodes comme l'évaluation multisource, l'évaluation du potentiel et l'autoévaluation, permet de déterminer les forces et les limites de l'accompagné au regard de différentes compétences clés pour son poste actuel ou futur. La troisième étape, la communication du résultat de l'évaluation à l'accompagné, permet à ce dernier de s'approprier le processus et de travailler sur les résistances et les défenses que l'évaluation a provoquées (Kampa-Kokesch et Anderson, 2001). Après l'acceptation du profil qui a été dressé lors de l'évaluation, on passe à la quatrième étape, soit l'établissement d'un plan de développement et la détermination d'objectifs à atteindre. La participation active de l'accompagné dans l'établissement de son plan de développement

Schéma 1

Les étapes du processus de coaching de gestionnaires



est une façon de s'assurer de son engagement face à celui-ci. La cinquième étape, qui est au centre du processus de *coaching*, consiste dans la mise en œuvre des compétences à acquérir ou à améliorer. L'accompagné essaie alors d'appliquer les comportements ou les attitudes ciblés, et il rencontre son *coach* régulièrement pour discuter avec lui des obstacles qu'il rencontre et des succès qu'il obtient. C'est à cette étape que l'accompagné développe un sentiment de contrôle cognitif et de maîtrise comportementale vis-à-vis des problèmes auxquels il fait face dans son travail (Smither et Reilly, 2001). Pour conclure le processus de *coaching* de gestionnaires, le *coach* et l'accompagné doivent évaluer le progrès réalisé en fonction des objectifs ciblés.

Les résultats d'une enquête effectuée récemment montrent qu'habituellement le processus de *coaching* de gestionnaires dure de quelques mois à plus d'une année (Coutu et Kauffman, 2009). Par ailleurs, il est important de noter que l'ordre des étapes peut différer selon les contextes d'utilisation que nous verrons plus loin, notamment dans des programmes de développement de la relève, où, par exemple, l'évaluation de la personne constitue souvent la première étape et détermine si le candidat présente suffisamment de potentiel pour participer à une telle démarche.

LES MODÈLES D'INTERVENTION

La façon de concevoir une démarche de *coaching* de gestionnaires peut varier grandement. En effet, les résultats visés par ce processus peuvent prendre diverses formes, l'efficacité ne se résumant pas simplement à « produire plus ». Ainsi, un gestionnaire démesurément perfectionniste et donc très exigeant envers son équipe peut être encouragé à réduire ses attentes envers lui-même et ses employés afin de favoriser un meilleur équilibre personnel et organisationnel et ainsi éviter des conséquences potentiellement destructrices pour l'organisation et ses membres (épuisement professionnel, effritement du climat organisationnel, taux de roulement élevé, etc.). Barner et Higgins (2007) ont proposé une catégorisation des modèles guidant la pratique du *coaching*. Bien que la plupart des *coachs* se disent éclectiques dans les méthodes qu'ils emploient, ces auteurs croient que leur pratique est guidée, consciemment ou non, par un des quatre cadres d'intervention : les modèles clinique, comportemental, systémique ou socioconstructiviste. Comme l'indique le tableau 1, les quatre modèles d'intervention qui peuvent guider les pratiques de *coaching* se distinguent sur le plan de caractéristiques particulières par rapport à la cible du changement, à l'objectif visé par le *coaching*, aux rôles du *coach*, à l'objet à analyser et aux méthodes d'évaluation utilisées.

Mentionnons qu'un *coach* qui est incapable d'expliquer son cadre d'intervention à ses clients risque fort d'entreprendre la démarche de *coaching* sur des bases fragiles. En effet, les accompagnés analysent les premières rencontres à la lumière de leur propre cadre de référence sur la manière dont la démarche devrait se dérouler. Ainsi, si, en plus de ne pas se dérouler comme l'accompagné l'anticipait, le cadre d'intervention du *coach* n'a pas été présenté de façon claire au début de la démarche, un climat de méfiance peut alors de se créer (Barner et Higgins, 2007).

Enfin, chaque exercice de *coaching* est unique. La diversité des styles personnels de l'accompagné et du *coach*, leur aisance respective à explorer des thèmes plus personnels ainsi que les compétences et l'expérience du *coach* peuvent avoir un impact sur les éléments qui seront abordés durant la démarche de *coaching*. Par moments, certains *coachs* peuvent adopter une approche plus clinique, et traiter les enjeux personnels à un autre niveau de profondeur. Ainsi, la dyade pourrait procéder à une exploration des forces internes de nature cognitive ou émotive qui interfèrent avec les changements comportementaux visés. Il est toutefois peu probable, dans le présent contexte, que les dyades s'aventurent dans l'exploration complexe des croyances, des réactions et des événements passés pouvant expliquer ces schèmes cognitifs et émotionnels de résistance au changement. Travailler à ce niveau exige une expertise clinique propre aux psychologues et ne paraît pas approprié dans le cadre d'un processus de *coaching*, et ce, quel qu'il soit (Ting et Hart, 2004).

DANS QUELS CONTEXTES RECOURIR AU COACHING?

Peltier (2001) décrit quatre contextes dans lesquels le *coaching* de gestionnaires, employé seul ou comme complément à une formation plus traditionnelle, s'avère pertinent : au cours de changements organisationnels, pendant les transitions professionnelles, pour une amélioration continue ou lorsque la performance est déficiente. Les caractéristiques du *coaching* offert dans ces divers contextes sont présentées dans le tableau 2. En résumé, dans les trois premiers contextes, le *coaching* est utilisé à des fins de développement, alors que dans le quatrième contexte, c'est plutôt un objectif correctif qui est poursuivi. De plus, le *coaching* peut constituer un exercice organisationnel ciblant l'ensemble des gestionnaires (comme dans le cas d'un changement majeur) ou une personne en particulier. Enfin, selon la situation, la durée de l'intervention variera : il est fort probable que le *coaching* dans le contexte d'un changement organisationnel durera plus longtemps que le *coaching* dans le contexte d'une performance déficiente.

Au regard des trois contextes ciblant la personne, l'enquête de Coutu et Kauffman (2009) révèle que 19 % des interventions des *coachs* sondés visaient la facilitation de transitions individuelles, 28 % le développement d'individus ayant un potentiel élevé et 12 % la rectification de comportements jugés dysfonctionnels. Ces résultats indiquent que les raisons pour lesquelles les entreprises recourent au *coaching* ont changé avec les années. Ainsi, auparavant, le *coaching* était surtout utilisé pour résoudre des problèmes de comportements chez des gestionnaires à qui l'on donnait « une dernière chance », alors qu'on l'utilise désormais principalement à des fins de développement.

FAIRE APPEL À UN COACH INTERNE OU À UN COACH EXTERNE?

Le *coach* peut être issu de l'organisation où travaille l'accompagné tout comme il peut venir de l'extérieur et offrir ses

Caractéristiques des quatre modèles d'intervention guidant la pratique du coaching de gestionnaires

CARACTÉRISTIQUES	MODÈLE CLINIQUE	MODÈLE COMPORTEMENTAL	MODÈLE SYSTÉMIQUE	MODÈLE SOCIO-CONSTRUCTIVISTE
Cible du changement	La conscience de soi; ce changement s'étend souvent au milieu de travail et à la sphère personnelle	Les comportements et les cognitions qui guident l'action; le changement est plus probable lorsque des sphères précises sont visées	Les interactions entre le client, les personnes avec qui il interagit et le système organisationnel; également les contraintes et les sources de soutien	La façon dont le client se raconte et raconte les autres
But du coaching Aider le client à...	... changer sa perception de lui-même et certains aspects de sa personnalité	... changer certaines facettes problématiques de son comportement	... aligner son approche et ses objectifs personnels sur ceux de l'organisation	... comprendre la façon dont les autres et lui-même vivent leur rôle comme participants organisationnels
Rôles du coach	Conseiller et thérapeute	Formateur et accompagnateur	Modéleur systémique	Ethnographe et analyste de contenu
Objet de l'analyse	La structure sous-jacente de la personnalité du client	Les comportements inefficaces récurrents	Les modèles de comportements et les boucles de renforcement inefficaces	L'histoire du client
Méthodes d'évaluation	Entrevues, tests psychométriques	Entrevues, évaluation de la performance, outil multisource et auto-évaluation	Entrevues, outil multisource, graphiques organisationnels, rapports sur d'autres leaders	Entrevues, matériel narratif du client et des acteurs clés gravitant autour de celui-ci
Auteurs	Berglas (2002) Kilburg (2000) de Haan (2008)	Goldsmith (2006) Hall <i>et al.</i> (1999) Skiffington et Zeus (2003)	Styhre (2008) Hargrove (1995) Argyris (1993)	Laske (1999) Kegan et Lahey (2001)

services à différentes organisations. Wasylshyn (2003) et de Haan (2008) abordent les principaux avantages et désavantages liés au recours à un *coach* interne ou à un *coach* externe.

En ce qui concerne le *coach* interne, il connaît mieux, en général, l'environnement de travail de l'accompagné, son contexte politique et son histoire, ce qui peut lui conférer une plus grande crédibilité aux yeux de certains accompagnés. En outre, il est habituellement plus accessible que le *coach* externe, étant donné qu'il est présent physiquement dans l'organisation.

Quant au *coach* externe, il aborde le *coaching* dans une perspective extérieure et non biaisée, ce qui le rend plus objectif ou moins susceptible de juger ou d'évaluer les comportements et les attitudes de l'accompagné. En conséquence, il obtient plus facilement la confiance d'un accompagné relati-

vement, entre autres, à la confidentialité des informations personnelles dévoilées pendant les séances. En effet, lorsque le *coach* ne vient pas de l'entreprise, l'accompagné peut se permettre d'aborder la «face cachée» de certaines situations, notamment des aspects de lui-même ou des opinions sur son environnement de travail qu'il pourrait plus difficilement révéler à un membre de l'organisation. Le *coach* externe amène aussi avec lui une expertise qu'il a acquise dans les multiples situations et contextes qu'il a rencontrés dans diverses organisations. Son expertise en *coaching* est donc plus diversifiée. Enfin, le taux horaire du *coach* externe est ordinairement plus élevé que celui du *coach* interne. Les résultats de l'enquête menée par Coutu et Kauffman (2009) montrent que, en moyenne, une organisation doit s'attendre à déboursier 500 dollars américains pour une heure de *coaching*, les taux recensés dans l'enquête variant de 200 à 3 500 dollars l'heure!

L'utilisation du *coaching* de gestionnaires dans divers contextes : raison, objectif et cible

CONTEXTE	RAISON D'UTILISER LE <i>COACHING</i> DE GESTIONNAIRES	OBJECTIF	CIBLE
Changement organisationnel	Pour faciliter un changement organisationnel majeur (par exemple, fusion, acquisition, nouvelle philosophie de gestion). Le <i>coaching</i> est alors offert, en général, à tous les paliers de l'équipe de gestion.	Développemental	Équipe de gestion
Transition professionnelle	Pour développer les compétences d'une personne qui se voit confier plus d'autorité et de responsabilités (par exemple, un professionnel ayant une expertise technique promu à un poste de gestion).	Développemental	Personne
Amélioration continue	Pour stimuler le développement du gestionnaire ayant un potentiel élevé. La ou les compétences visées sont déterminées par le gestionnaire (par exemple, parler à un large auditoire, travailler avec un conseil d'administration).	Développemental	Personne
Performance déficiente	Pour corriger une situation où un gestionnaire a un ou plusieurs comportements dysfonctionnels causant des difficultés à répétition.	Correctif	Personne

QUELLES CARACTÉRISTIQUES RECHERCHER CHEZ UN *COACH*?

À la différence des psychologues, dont l'acquisition des compétences liées à la pratique de la psychologie doit répondre aux normes précises d'un ordre professionnel, la formation des *coachs* n'est pas encore balisée. Quelques associations, telles que l'International Coaching Federation, offrent des formations en *coaching* de gestionnaires donnant accès à une accréditation gérée par cette association. Toutefois, ces formations demeurent facultatives, l'exercice du *coaching* n'étant pas réservé aux personnes ayant reçu une accréditation. Ainsi, à ce jour, quiconque veut se déclarer *coach* et offrir ses services à une organisation peut le faire. En d'autres mots, cela signifie que les profils de compétences des *coachs* peuvent être très variables. Conséquemment, les organisations devraient mettre en place un processus rigoureux de sélection des *coachs*.

En ce qui a trait aux compétences à privilégier chez les *coachs*, certains auteurs ayant étudié les caractéristiques des bons *coachs*⁵ indiquent que les *coachs* possédant une formation en psychologie industrielle ou organisationnelle sont les mieux outillés pour susciter une prise de conscience et des changements comportementaux chez les personnes qu'ils accompagnent. Selon eux, des habiletés générales en psychologie ou en sciences du comportement, comme la qualité de la présence interpersonnelle, l'écoute, l'empathie, la patience, l'adaptabilité, la pensée analytique, la créativité, l'humour, la capacité de donner une rétroaction et d'explorer le monde du gestionnaire, sont essentielles aux personnes voulant exercer le rôle de *coach*. Par ailleurs, ces auteurs précisent que l'expérience en gestion, nécessaire mais non suffisante, permet au

coach de comprendre rapidement la réalité de l'organisation dans laquelle évolue son client et d'établir sa crédibilité. Dans bien des cas, il ne suffit que de quelques questions reflétant une incompréhension du monde de la gestion pour miner la crédibilité du *coach*. Plusieurs psychologues cliniciens faisant le saut dans le *coaching* de gestionnaires ont fait face à cette réalité. De plus, la question de la sémantique s'avère importante : le *coach* devrait parler le même langage que son client, soit celui de la gestion, et non le langage de la psychothérapie (Wasylyshyn, 2003).

Lorsqu'ils sont eux-mêmes sondés sur les caractéristiques que les organisations devraient rechercher chez les *coachs*, 65 % des 140 *coachs* de l'enquête menée par la *Harvard Business Review* ont déclaré que le critère le plus important selon eux est l'expérience du *coach* dans une situation similaire, 61 % une méthodologie claire, 50 % la qualité des références émanant des clients, 32 % la capacité du *coach* de mesurer le rendement des investissements, 29 % une accréditation reconnue, 27 % une expérience de travail comparable à celle de l'accompagné et, enfin, 13 % une expérience comme thérapeute (Coutu et Kauffman, 2009).

COMMENT S'ASSURER QUE LA RELATION DE *COACHING* RESPECTE DES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES?

Au Québec, le fait que les *coachs* ne soient soumis à aucune norme de formation suscite certaines considérations d'ordre éthique. Chez les psychologues, le titre professionnel émis par l'Ordre des psychologues du Québec s'accompagne de l'obligation de respecter un code de déontologie très précis.

Par exemple, toutes les relations à l'extérieur du cadre professionnel entre le psychologue et son client sont interdites. Cela veut dire qu'un psychologue ne peut entretenir aucune relation d'affaires ou personnelle autre que celle liée à son rôle de psychologue. Les *coachs*, quant à eux, ne sont pas tenus de respecter quelque règle éthique que ce soit, sinon leurs propres règles d'éthique personnelles ou professionnelles ou, dans certains cas, les normes éthiques de leur accréditeur (par exemple, le code d'éthique de l'International Coaching Federation). Cette lacune peut en partie s'expliquer, comme le note Peltier (2001), par le fait que la pratique du *coaching* de gestionnaires est trop jeune pour que des structures professionnelles et des normes de groupe aient eu le temps de s'implanter. L'utilisation croissante du *coaching* ces dernières années semble toutefois amener une plus grande professionnalisation de cette pratique.

Pour pallier l'absence de normes éthiques, le *coach* aurait avantage, lorsqu'il entreprend sa démarche, à clarifier certains éléments, dont l'identité du client et la nature du mandat. Ainsi, en ce qui touche l'identité du client, le *coach* devra-t-il rendre compte avant tout à l'organisation (par exemple, dans le contexte d'un changement organisationnel) ou à l'accompagné (par exemple, dans le contexte de l'amélioration continue)? Il semble que le *coach* devrait toujours rendre compte aux deux parties. Du point de vue de l'accompagné, il s'avère crucial de respecter la confidentialité des thèmes qui sont abordés durant les séances; l'évolution de la démarche peut faire l'objet de comptes rendus à l'employeur, sans pour autant que le contenu des rencontres soit révélé. L'entente de confidentialité peut cependant être brisée dans des cas précis, notamment si le *coach* apprend que l'accompagné nourrit des intentions violentes à l'égard d'autrui ou de lui-même. Du point de vue de l'organisation, la situation est également complexe. Par exemple, que doit faire le *coach* lorsqu'il obtient de l'organisation une information importante sur un accompagné mais qu'on lui demande de ne pas divulguer? En bref, pour éviter de nombreux problèmes, l'entente de confidentialité tripartite devrait toujours être clarifiée dès le début de la démarche. La nature du mandat et les attentes de chaque partie devraient aussi être explicitées à ce moment. Une autre considération éthique pour le *coach* est de s'assurer de ne pas créer une dépendance chez l'accompagné. Encourager l'autonomie de pensée et d'action chez celui-ci et faire régulièrement référence aux objectifs de développement et à l'aspect temporel de la démarche (l'après-*coaching*) sont deux comportements que le *coach* devrait privilégier dans cette situation.

Dans le cas particulier où une organisation instaure elle-même un programme de formation et d'accréditation de *coaching* à l'interne, la frontière professionnelle entre un *coach* interne et un accompagné peut devenir poreuse, particulièrement lorsque l'un et l'autre assistent régulièrement aux mêmes réunions ou événements organisationnels. Ces situations peuvent devenir embarrassantes pour les deux parties. Les organisations devraient donc, parallèlement à l'établissement d'un programme de formation et d'accréditation de *coachs* internes, élaborer une politique et/ou un code d'éthique visant à protéger le *coach* et l'accompagné.

CONCLUSION

L'objectif de cet article était de cerner la nature du *coaching* de gestionnaires ainsi que les principaux éléments visant son optimisation dans le contexte d'une organisation. Le *coaching* de gestionnaires est une démarche d'accompagnement professionnel axée sur le développement des compétences liées à un poste actuel ou futur. Il repose sur un processus dans lequel la phase de préparation est aussi importante que la phase de développement proprement dite. Plusieurs modèles d'intervention peuvent guider la pratique du *coaching*. L'important pour le *coach* est de déterminer et d'expliquer le ou les modèles guidant son intervention. Le *coaching* de gestionnaires peut être utilisé dans plusieurs contextes où les objectifs et les cibles diffèrent. Les organisations doivent donc établir des attentes réalistes qui tiennent compte du contexte retenu. Enfin, la pratique du *coaching* étant relativement jeune, il n'existe pas de code d'éthique formel que devraient mettre en pratique les personnes qui exercent le rôle de *coach*. En attendant la professionnalisation du *coaching*, il revient aux organisations de créer leur propre cadre éthique dans lequel le *coaching* de gestionnaires prendra vie.

NOTES

1. Voir Bacon et Spear (2003), Bono *et al.* (2009), Kampa-Kokesch et Anderson (2001).
2. Voir Goodstone et Diamante (1998), Gray (2006), Kilburg (2002).
3. Voir McKelley et Rochlen (2007), Gray (2006), Hodgetts (2002).
4. Voir Feldman et Lankau (2005), Foster (2002), Peterson (1996), Saporito (1996), Kilburg (1996), Gendron et Gosselin (2001).
5. Voir Kilburg (1996), Wasylshyn (2003), Berglas (2002).

RÉFÉRENCES

- Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action*, Jossey-Bass.
- Atwater, L.E., Waldman, D.A., Brett, J.F. (2002), «Understanding and optimizing multisource feedback», *Human Resource Management*, vol. 41, p. 193-208.
- Bacon, T.R., Spear, K.I. (2003), *Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-centered Approach to Performance Improvement*, Davis-Black.
- Bandura, A. (2001), «Social cognitive theory: An agentic perspective», *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 1-26.
- Barner, R., Higgins, J. (2007), «Understanding implicit models that guide the coaching process», *Journal of Management Development*, vol. 26, n° 2, p. 148-158.
- Baron, L., Morin, L. (2009), «The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study», *Human Resource Development Quarterly*, vol. 20, n° 1, p. 85-106.
- Baron, L., Morion, L. (2010), «The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, n° 1, p. 18-38.
- Benabou, C. (1995), «Mentors et protégés dans l'entreprise : vers une gestion de la relation», *Gestion*, vol. 20, n° 4, p. 18-24.
- Berglas, S. (2002), «The very real dangers of executive coaching», *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 6, p. 86-92.
- Bono, J.E., Purvanova, R.K., Towler, A.J., Peterson, D.B. (2009), «A survey of executive coaching practices», *Personnel Psychology*, vol. 62, n° 2, p. 361-404.

- Conger, J.A. (1992), *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*, Jossey-Bass.
- Coutu, D., Kauffman, C. (2009), «HBR research report: What can coaches do for you?», *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 1, p. 91-97.
- de Haan, E. (2008), *Relational Coaching: Journeys towards Mastering One-to-one Learning*, Wiley.
- DeNisi, A.S., Griffin, R.W. (2001), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin.
- Douglas, C., Morley, W. (2000), *Executive Coaching: An Annotated Bibliography*, Center for Creative Leadership.
- Ellinger, A.D., Bostrom, R.P. (1999), «Managerial coaching behaviors in learning organizations», *The Journal of Management Development*, vol. 18, n° 9, p. 752-760.
- Feldman, D.C., Lankau, M.J. (2005), «Executive coaching: A review and agenda for future research», *Journal of Management*, vol. 31, n° 6, p. 829-848.
- Foster, S. (2002), «Enhancing peak potentiel in managers and leaders: Integrating knowledge and findings from sport psychology», dans Lowman, R.L. (dir.), *The California School of Organizational Studies. A Comprehensive Guide to Theory, Skills, and Techniques: Handbook of Organizational Consulting Psychology*, Jossey-Bass, p. 212-231.
- Gendron, M., Gosselin, G. (2001), *Jouer son rôle de coach. Guide pratique de management*, Le Groupe CFC.
- Goldsmith, M. (2006), «Try feedforward instead of feedback», dans Goldsmith, M., Lyons, L.S. (dir.), *Coaching for Leadership: The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches*, Pfeiffer, p. 45-49.
- Goldstein, I.L., Ford, J.K. (2002), *Training in Organizations*, 4^e éd., Wadsworth Thomson Learning.
- Goodstone, M.S., Diamante, T. (1998), «Organizational use of therapeutic change: Strengthening multisource feedback systems through interdisciplinary coaching», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 50, n° 3, p. 152-163.
- Gray, D.E. (2006), «Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes», *Management Learning*, vol. 37, n° 4, p. 475-497.
- Grenier, A. (2003) *Vieillesse et changements démographiques : les conséquences pour le marché du travail*, présentation d'Emploi-Québec à l'Association des économistes du Québec.
- Hall, D.T., Otazo, K.L., Hollenbeck, G.P. (1999), «Behind closed doors: What really happens in executive coaching», *Organizational Dynamics*, vol. 27, n° 3, p. 39-52.
- Hargrove, R. (1995), *Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together*, Jossey-Bass.
- Hodgetts, W.H. (2002), «Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it)», dans Fitzgerald, C., Garvey Berger, J. (dir.), *Executive Coaching: Practices and Perspectives*, Davies-Black.
- Holton III, E.F., Baldwin, T.T. (2003), «Making transfer happen: An action perspective on learning transfer system», dans Holton III, E.F., Baldwin, T.T. (dir.), *Improving Learning Transfer in Organizations*, Jossey-Bass, p. 3-15.
- Jones, R.A., Rafferty, A.E., Griffin, M.A. (2006), «The executive coaching trend: Towards more flexible executives», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, n° 7, p. 584-586.
- Kampa-Kokesch, S., Anderson, M.Z. (2001), «Executive coaching: A comprehensive review of the literature», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 53, n° 4, p. 205-228.
- Kegan, R., Lahey, L.L. (2001), *How the Way We Talk Can Change the Way We Work*, Jossey-Bass.
- Kilburg, R.R. (1996), «Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 48, n° 2, p. 134-144.
- Kilburg, R.R. (2000), *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*, American Psychological Association.
- Kilburg, R.R. (2002), «Individual interventions in consulting psychology», dans Lowman, R.L. (dir.), *The California School of Organizational Studies. A Comprehensive Guide to Theory, Skills, and Techniques: Handbook of Organizational Consulting Psychology*, Jossey-Bass, p. 109-138.
- Kinlaw, D. (1997), *Adieu patron! Bonjour coach!*, Éditions Transcontinental.
- Laske, O.E. (1999), «An integrated model of development coaching», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 51, n° 3, p. 139-159.
- Levinson, H. (1996), «Executive coaching», *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, vol. 48, n° 2, p. 115-123.
- Lowman, R.L. (2005), «Executive coaching: The road to Dodoville needs paving with more than good assumptions», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 57, n° 1, p. 90-96.
- Luthans, F., Peterson, S.J. (2003), «360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination», *Human Resource Management*, vol. 42, n° 3, p. 243.
- McCarthy, A.M., Garavan, T.N. (1999), «Developing self-awareness in the managerial career development process: The value of 360-degree feedback and the MBTI», *Journal of European Industrial Training*, vol. 23, n° 9, p. 437.
- McGill, I., Slocum Jr., J.W. (1998), «A little leadership, please?», *Organizational Dynamics*, vol. 26, n° 3, p. 39-49.
- McKelley, R.A., Rochlen, A.B. (2007), «The practice of coaching: Exploring alternatives to therapy for counselling-resistant men», *Psychology of Men & Masculinity*, vol. 8, n° 1, p. 53-65.
- Peltier, B. (2001), *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Brunner-Routledge Taylor & Francis Group.
- Peterson, D.B. (1996), «Executive coaching at work: The art of one-one change», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 48, n° 2, p. 78-86.
- Ragins, B.R., Kram, K.E. (2007), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, Sage.
- Rosti, R.T.J., Shipper, F. (1998), «A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback», *Journal of Managerial Psychology*, vol. 12, p. 77-89.
- Saporito, T.J. (1996), «Business-linked executive development: Coaching senior executives», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 48, n° 2, p. 96-103.
- Sketch, E. (2001), «Mentoring & coaching help employees grow», *HR Focus*, vol. 78, n° 9, p. 11-15.
- Skiffington, S., Zeus, P. (2003), *Behavioral Coaching: How to Build Sustainable Personal and Organizational Strength*, McGraw-Hill.
- Smither, J.W., Reilly, S.P. (2001), «Coaching in organizations: A social psychological perspective», dans London, M. (dir.), *How People Evaluate Others in Organizations*, Erlbaum, p. 221-252.
- Styhre, A. (2008), «Coaching as second-order observations: Learning from site managers in the construction industry», *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, n° 3, p. 275-290.
- Ting, S., Hart, E.W. (2004), «Formal coaching», dans McCauley, C.D., Van Velsor, E. (dir.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass, p. 116-150.
- Wasylshyn, K.M. (2001), «On the full actualization of psychology in business», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 53, n° 1, p. 10-21.
- Wasylshyn, K.M. (2003), «Executive coaching: An outcome study», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 55, n° 2, p. 94-106.
- Wexley, K.N., Latham, G.P. (2002), *Developing and Training Human Resources in Organizations*, 3^e éd., Prentice Hall.
- Zeus, P., Skiffington, S. (2001), *The Complete Guide to Coaching at Work*, McGraw-Hill.