

## > LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

# Susciter l'engagement en formation

Le *coaching* est devenu une pratique populaire. Il est reconnu dans le sport et dans les dimensions personnelles. Mais qu'en est-il du *coaching* de gestion ? Cet article nous présente les conditions nécessaires pour assurer l'efficacité de cette méthode de développement du *leadership*.

# E

n 2015, le marché mondial du *coaching* était de 2 356 milliards de dollars US (2016 ICF Global Coaching Study, International Coach Federation, 2016). Nous avons toutes les raisons de nous demander : comment se donner les conditions gagnantes quand nous avons recours au *coaching* de gestion ?

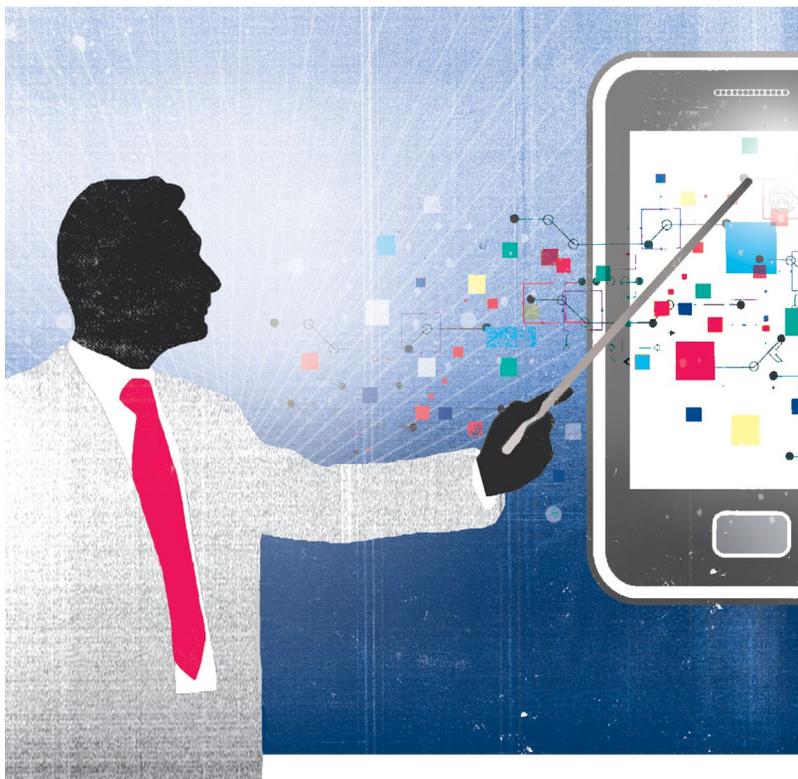
Encore faut-il bien comprendre ce qu'est le *coaching* de gestion et sur quoi il agit.

De fait, le milieu organisationnel, toujours en quête d'amélioration de sa performance financière, génère des conditions d'exercice souvent anxiogènes pour les travailleurs. Les personnes qui ont la responsabilité de contribuer à des exercices de rationalisation, ou de gérer des changements importants en vue d'augmenter la performance de leur organisation, subissent une pression énorme. Cette pression se traduit par une quête de développement de leur *leadership* en vue d'accroître leur efficacité et, incidemment, la performance. Ainsi, l'expérience du *leadership* est devenue un critère majeur en gestion des personnes au travail.

PAR



SYLVIE MÉNARD,  
CRHA,  
M. Sc., PCC



Les organisations fixent des attentes de résultats qui encouragent leurs gestionnaires à rechercher l'accroissement continu de leur efficacité et de leur efficience, et ce, parfois au détriment de leur santé physique et psychologique.

Les organisations investissent de plus en plus dans des programmes de développement des compétences, notamment des compétences en *leadership*, dans le but de soutenir la performance de leurs gestionnaires. Nous souhaitons investir de façon judicieuse et encourager le virage vers une gestion plus humaine des personnes en milieu de travail.

### Les organisations ont-elles raison de se tourner vers le *coaching* de gestion ?

En 2016, nous avons conduit une recherche scientifique pour mesurer les effets du *coaching* de gestion (Ménard, 2016). Il y a peu d'études empiriques répertoriées (Baron et Morin, 2009) et le concept du *coaching* est parfois flou sinon ambigu.

Les défis d'identifier et de mettre en œuvre le bon moyen de supporter le développement du plein potentiel des individus et des groupes de gestionnaires sont nombreux. Ils sont souvent conditionnés par un souci d'investir efficacement dans le développement des compétences, alors que le concept du *coaching* est parfois un peu nébuleux. Nous recherchons différents moyens d'améliorer l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre, qui nous permettront de nous distinguer, tout en offrant un milieu de travail où il fait bon vivre. Les gens s'intéressent aux facteurs qui vont faire en sorte qu'ils s'épanouissent au travail et ils choisiront un milieu de travail où la philosophie de gestion permet cet épanouissement. Il s'avère que nous voulons attirer les meilleurs talents et aussi les garder. Le *coaching* de gestion ouvre la voie aux organisations pour développer des cultures axées sur l'accompagnement professionnel en vue d'améliorer la performance individuelle et collective.

### De quoi parle-t-on ?

Il y a des conditions à prendre en compte pour augmenter nos chances de succès. La littérature et la Fédération internationale des coachs (ICF) décrivent le *coaching* comme une méthode qui a pour but d'atteindre, avec l'aide d'un *coach* professionnel, l'indépendance d'un individu, d'une équipe ou d'un groupe d'individus par l'accompagnement dans un processus, la clarification des objectifs et le développement des compétences. La méthode du *coaching* implique que le *coach* ait reçu un enseignement d'habiletés et de compétences spécifiques.

### Choisir un *coach*

Il faut se rappeler qu'il n'y a pas actuellement au Québec d'ordre professionnel encadrant la pratique du *coaching*. Il devient d'autant plus nécessaire d'établir des critères de sélection rigoureux. Dans la littérature scientifique, nous

**UN COACH  
INTERNE SERAIT  
DAVANTAGE  
EFFICACE POUR  
L'APPRENTISSAGE  
DE TYPE  
TRANSACTIONNEL.**

**UN COACH EXTERNE  
SERAIT DAVANTAGE  
EFFICACE  
POUR LE  
DÉVELOPPEMENT  
DE TYPE  
TRANSFORMATIONNEL  
ET APPUYÉ  
SUR LE  
DÉVELOPPEMENT.**

**OUTIL POUR  
MIEUX  
CONNAÎTRE VOS  
FORCES:**

QUESTIONNAIRE  
DU VIA INSTITUTE  
ON CHARACTER.  
[HTTP://WWW.  
VIACHARACTER.  
ORG/](http://www.viacharacter.org/)

avons répertorié seulement trois critères sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour sélectionner des *coachs*: la certification par l'ICF, l'appartenance à un ordre professionnel (offrant une garantie d'expertise dans un domaine spécifique et de respect de certaines normes déontologiques) et la réputation du *coach*.

Que se passe-t-il derrière les portes closes du *coach* et du *coaché*? En tenant compte des caractéristiques du *coach* et de celles du *coaché* dans le jumelage, le *coaching* s'appuie sur des objectifs spécifiques, réalistes, mesurables et temporels. Le *coaching* se déploie dans une démarche dite systémique. Incidemment, le *coaching* de gestion agit sur le développement de plusieurs habiletés ou compétences qui seront identifiées comme des objectifs dès le début de la démarche.

### Deux axes

En *coaching*, il y a deux axes: la vie personnelle et la vie professionnelle. Comme son nom l'indique, le *coaching* orienté vers la vie personnelle pourrait ne pas concerner les besoins de l'organisation et, en ce sens, pourrait constituer une démarche à titre personnel. C'est du *coaching* orienté vers la vie professionnelle dont il est question dans ce texte, celui qui est offert par l'organisation ou l'entreprise à ses gestionnaires et dirigeants. De fait, ce *coaching* est centré sur la gestion et porte sur l'accompagnement d'un *leader* ou d'un groupe de *leaders*. Cette démarche s'appuie sur un processus rigoureux.

Le *coaching* de gestion s'exerce dans trois principaux champs: 1) individuel; 2) d'équipe; 3) de groupe ou par les pairs. Les gestionnaires souhaitent identifier ce qui les freine afin d'être plus performants. Comme mentionné par Philippe Dubreuil et al. (2012) dans l'article «Nos forces et celles des autres», nous connaissons bien nos faiblesses et nous avons appris à leur accorder une grande attention. Nous croyons qu'il est nécessaire d'identifier nos zones d'amélioration tout autant que d'identifier ce dans quoi nous avons du succès. L'identification des forces, c'est un moyen de développer et de soutenir ce qu'il y a de fort chez les individus, les équipes et les groupes. Ainsi, en misant sur les succès et les forces authentiques, nous pourrions améliorer la performance et la mobilisation des personnes en milieu de travail et offrir davantage de conditions favorisant l'épanouissement au travail. De fait, les travaux en psychologie positive nous amènent à constater que c'est en se reconnectant avec les forces que nous tendons vers une meilleure performance.

La psychologie positive est une sous-discipline de la psychologie qui a été fondée au tournant des années 2000 par Martin Seligman. C'est l'étude scientifique des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et des institutions (Gable et Haidt, 2005).

Le *coaching* individuel, quant à lui, s'adresse à un individu seul. Il vise une meilleure connaissance de soi comme outil de gestion et supporte l'identification des meilleures stratégies pour améliorer ses habiletés ou ses compétences. Le *coaching* individuel vise le développement du plein potentiel de la personne face à ses défis personnels de gestion.

La littérature rapporte que dans la langue anglaise, nous parlons d'*executive coaching*. Cette désignation réfère au *coaching* de gestion, peu importe le niveau de gestion de l'individu. Toujours dans la langue anglaise, une distinction est faite pour le *business coaching*, qui a un caractère davantage commercial ou d'affaires. En français, ICF Québec distingue le *coaching* exécutif du *coaching* de gestion selon le niveau de gestion de la personne *coachée*. Par exemple, on dit que le *coaching* exécutif s'adresse aux hauts dirigeants des organisations alors que le *coaching* de gestion s'adresserait davantage aux gestionnaires de niveau intermédiaire. Pourtant, il est intéressant de rapporter que le professeur de management Henry Mintzberg mentionne que «le travail est remarquablement semblable d'un cadre à un autre. Le travail d'agents de maîtrise, de présidents, d'administrateurs gouvernementaux et d'autres cadres peut être décrit à l'aide de dix rôles de base et de six ensembles de caractéristiques» (Mintzberg, 1973). De plus, le niveau hiérarchique d'un cadre dans une organisation dépend souvent de l'âge, de la taille et de la structure de l'organisation (Mintzberg, 1982). Par exemple, dans une très grande organisation, le niveau hiérarchique d'un cadre intermédiaire pourrait correspondre à un autre niveau hiérarchique dans une très petite entreprise.

Le *coaching* d'équipe vise également la performance et il s'adresse au fonctionnement d'une équipe. Il tient compte des différences individuelles et des situations de gestion différentes tout en travaillant sur des objectifs communs qui réunissent les individus en tant qu'équipe. Le *coaching* d'équipe a pour mission de permettre l'expression des talents individuels tout en visant la plus grande cohésion possible dans les modes de fonctionnement collectif.

Le *coaching* de groupe est supporté par la même technique que le *coaching* individuel ou d'équipe. Son objectif est l'élaboration de solutions partagées par les participants autour d'objectifs qui sont traduits en plans d'action individuels. Le *coaching* de groupe favorise l'échange de pratiques entre des personnes de même niveau, mais qui ne font pas partie nécessairement d'un même service ou d'une même direction; pensons à un comité de direction, par exemple. On vise le développement du plein potentiel du groupe au service de l'organisation.

Le *coaching* par les pairs ou l'*autocoaching* est une méthode axée sur les groupes de *coaching* entre pairs. Cette méthode vise l'amélioration de la culture d'entreprise. Le *coaching* entre pairs favorise la réflexion, l'appropriation, la collaboration et l'émergence de solutions novatrices, cocréées et implémentées par les participants. Les participants explorent leurs propres enjeux, tirés de leurs contextes de gestion réels, et ensemble ils réfléchissent, alimentent et puisent dans l'intelligence collective des pairs.

Pour développer des *leaders* résilients, CoachingOurselves s'appuie sur une approche d'*autocoaching* et de *coaching* entre pairs en cascade: on y favorise un regard sur soi (savoir-être du participant et pratique d'*autocoaching*) et, ensuite, sur son environnement humain. L'individu, l'équipe et toute l'organisation bénéficient de *leaders-coachs*.

Les *coachings* individuel, d'équipe ou de groupe ont en commun une

même démarche supportée par un *coach*, alors que le *coaching* par les pairs est conçu pour encourager les équipes (soient-elles formées de gestionnaires ou d'employés) à assumer la responsabilité de leur propre développement par le biais de l'intelligence collective et de la collaboration.

C'est une méthode qui crée un espace pour le réseautage entre les équipes ou les directeurs et les directrices et qui génère le partage et la création de relations à travers une organisation en décomposant les silos et en créant l'alignement organisationnel. Par exemple, CoachingOurselves est une méthode créée par Henry Mintzberg et soutenue par un catalogue de 80 modules développés par des chefs de file de la gestion et des penseurs stratégiques dont Schein, Ulrich et Mintzberg.

### Qu'est-ce que ça donne, le *coaching* de gestion ?

En 2016, nous avons réalisé une recherche empirique de nature quantitative dans trois grandes entreprises québécoises. Toutes trois ont un programme de *coaching* de gestion formel, composé de *coachs* internes et de *coachs* externes. 327 gestionnaires ont été invités à participer.

#### Modèle hypothétique du devis de recherche

##### Hypothèse de recherche (H1)

Le *coaching* de gestion a un effet positif à la hausse sur le sentiment d'efficacité au *leadership* des gestionnaires.

Groupe avec processus de *coaching* de gestion formel

Groupe de comparaison

Sentiment d'efficacité personnelle au *leadership*

Sylvie Ménard, M. Sc., CRHA, PCC. www.coahSM.com. 2017

Les hypothèses de recherche sont vérifiées à l'aide de l'outil de mesure de Moën et Federici (2012) concernant les quatre dimensions clés du *leadership* selon Moën (2010): les habiletés de management, le développement et l'apprentissage de ses employés, les habiletés interrelationnelles et de communication, et la gestion des objectifs.

**Résultat : Analyse statistique descriptive****Développement des apprentissages de ses employés**

Groupe	n	M(ÉT)	T
Coaching formel	73	6,36 (0,49)	3,20*
Comparaison	24	5,98 (0,55)	

\*p 0,05

Note : Le T significatif indique qu'il y a une différence sur une dimension. La moyenne du groupe nous indique lequel est le plus fort.

Sylvie Ménard, M. Sc., CRHA, PCC. www.coahSM.com. 2017

Les résultats démontrent une différence entre les moyennes du groupe *coaché* formellement sur la dimension de l'autoefficacité au *leadership* en ce qui concerne le développement et l'apprentissage de ses employés, en considérant que ce ne sont pas toutes les dimensions clés du sentiment d'efficacité au *leadership* selon Moën (2010) qui sont affectées.

**Résultat : Comparaison des moyennes entre les groupes coachés, dimension management\*****Développement des apprentissages de ses employés**

Groupe	n	M(ÉT)	T
Coach interne	55	5,97 (0,59)	-2,21*
Coach externe	32	6,25 (0,52)	

\*p 0,05

Note : Incidence sur toutes les dimensions : différence significative seulement sur la dimension du management.

Sylvie Ménard, M. Sc., CRHA, PCC. www.coahSM.com. 2017

Les résultats montrent la présence d'une différence entre les moyennes sur la dimension de l'autoefficacité au *leadership* reliées au management.

**Coach interne ou coach externe**

Le *coaching* de gestion a un effet différent sur le sentiment d'efficacité au *leadership* des gestionnaires, selon qu'il est dispensé par un *coach* interne ou par un *coach* externe.

Les *coachs* internes tout comme les *coachs* externes ont un impact positif sur le sentiment d'efficacité au *leadership* (Baron et Morin, 2009; Fillery-Travis et Lane, 2006; Hall et al., 1999; Moën, 2010; Moën et Federici, 2012; Moën et Skaalvik, 2009; Smither et al., 2003). Parmi plusieurs autres éléments qui sont répertoriés dans notre recherche, voici les principaux :

Un *coach* interne serait davantage efficace pour l'apprentissage de type transactionnel (McGovern

et al., 2001; Fillery-Travis et Lane, 2006). Nous pourrions penser que le *coaching* en situation de travail et portant sur des façons de faire et en lien avec les dimensions clés portant sur les habiletés de gestion et le management serait plus efficace.

Un *coach* externe serait davantage efficace pour le développement de type transformationnel et appuyé sur le développement (Finn, 2007). Des avantages sont liés à l'effet bénéfique sur la performance psychologique et émotionnelle des *coachés* (Moën et Skaalvik, 2009).

Nous pouvons augmenter nos chances d'investir efficacement dans le développement du *leadership* en mettant sur pied un programme de *coaching* appuyé sur des critères rigoureux :

- qui prend ses assises dans la stratégie et les priorités de l'organisation;
- qui est animé par des *coachs* internes et/ou externes répondant à des critères de sélection;
- qui prend en compte l'exercice délicat de l'adéquation ou du jumelage *coach-coaché*;
- qui propose des démarches de *coaching* structurées;
- qui comprend un nombre de séances et une durée adéquats;
- qui s'appuie sur les besoins de développement identifiés qui vont permettre d'établir quel moyen sera le plus approprié : *coach* interne, *coach* externe, *coaching* individuel, d'équipe, de groupe ou *autocoaching*.

**Conclusion**

L'originalité de notre étude tient dans sa contribution au domaine du *coaching* de gestion qui, à ce jour, demeure encore bien peu documenté. De plus, les résultats et constats obtenus dans cette recherche apportent une contribution positive sur le plan théorique de par sa rigueur scientifique et sur le plan pratique pour les organisations. Cette recherche innove par le fait que c'est la première étude réalisée en contexte québécois.

Ces résultats suggèrent que la performance passe par l'implantation d'une culture de *coaching* de gestion axée sur le bien-être des personnes en milieu de travail. Ils permettent également de s'interroger sur les effets bénéfiques d'une telle culture et sur l'importance de porter aussi notre regard sur ce qui va bien. Nous savons hors de tout doute que le *coaching* de gestion agit sur le développement du plein potentiel des individus, des équipes et des groupes en contexte de travail. Nous avons relevé dans cet article des éléments sur lesquels s'appuyer pour améliorer ou développer un programme de *coaching*. C'est en s'appuyant sur des critères rigoureux que nous pouvons maximiser nos chances d'obtenir le plus de succès possible. ◀

WWW

Pour connaître les références bibliographiques de cet article, consultez sa version numérique à [revuehrb.org](http://revuehrb.org).