

**Embaucher un *coach* pour
accompagner le changement :
analyse d'une tendance dans le
développement des
gestionnaires**

CÉTO

16 mars 2004

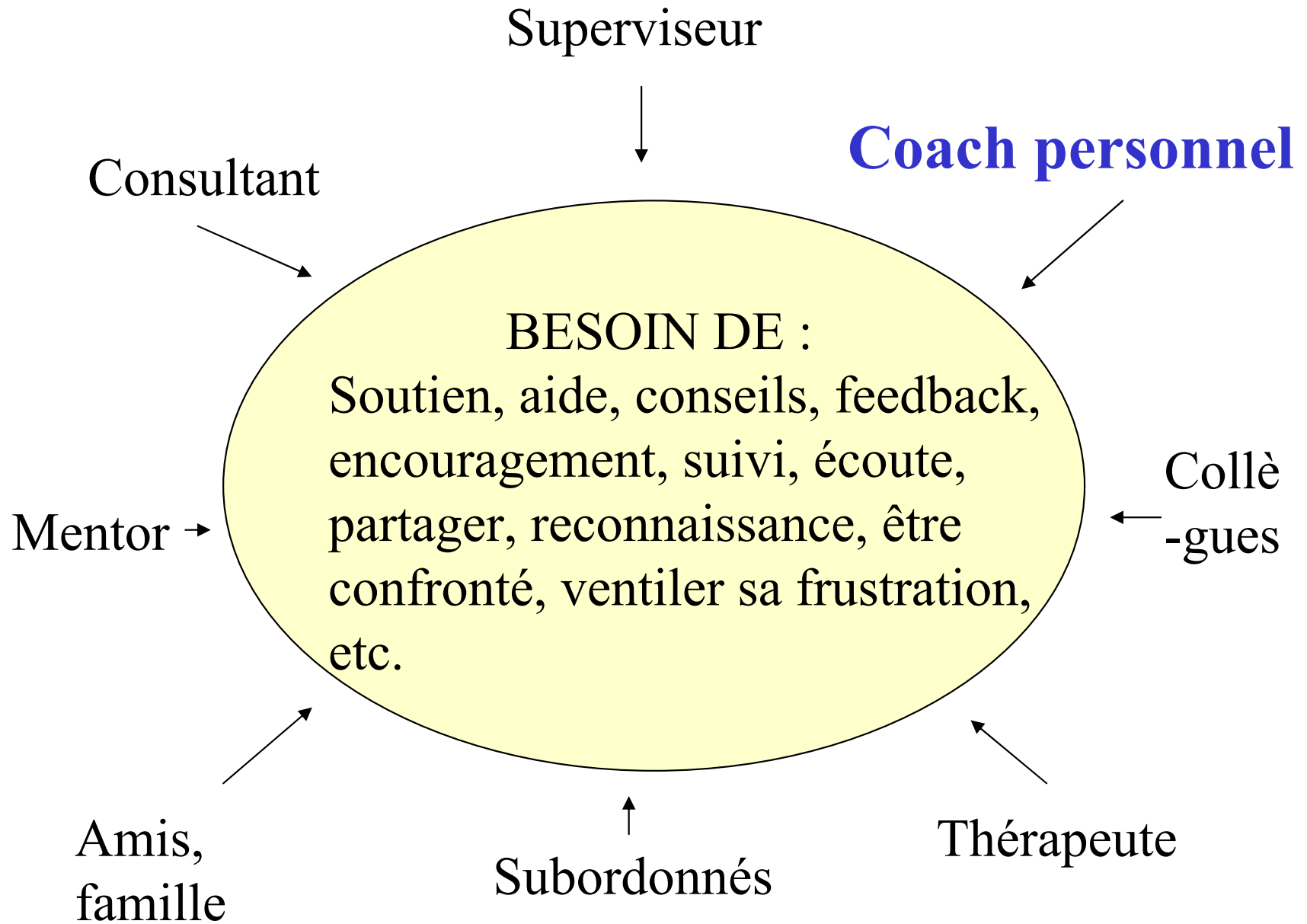
Alain Gosselin, Ph.D., CRHA

1



Besoin d'un coach personnel?

- Marcel, Directeur de la production
 - Modifier des comportements inacceptables (**correction**)
- Claude, VP ressources stratégiques
 - Nouveau mandat, redéfinir la culture d'une entreprise en expansion (**performance**)
- Marthe, nouvelle directrice école primaire
 - 1er poste de direction, jeune, besoin de développer des habiletés *soft* (**développement**)





Un coach personnel

- Un **accompagnement professionnel personnalisé** afin d'aider le gestionnaire à apprendre, se développer et changer
- Plus un **partenaire** qu'un expert
- Par son regard externe, sa capacité d'écoute, sa neutralité et sa crédibilité, il favorise chez le gestionnaire **un regard sur soi, une discipline et un suivi** qu'il lui serait difficile d'avoir autrement



Une explosion dans l'usage du coaching

- Une progression phénoménale
- Pourquoi?
 - Présenté comme une approche très **efficace** pour développer en juste-à-temps sur les lieux du travail
 - **Adapté** aux besoins de développement très divers de gestionnaires fort occupés (360 degrés)
 - **Limites** de la formation traditionnelle
 - Les exécutifs, une **classe à part**
 - Accélérer la préparation de la **relève**
 - Répondre au grand besoin de **soutien** éprouvé par les gestionnaires



Ce qu'est et n'est pas le coaching

- Nombreuses définitions, absence de consensus sur les principaux paramètres
 - pourquoi?, comment?, qui?
- Processus continu, relation duelle, flexible, pendant quelques mois, sur les lieux du travail, besoins spécifiques, confiance mutuelle, contrat, confidentialité, résultats définis à l'avance
- Consultation ↔ **coaching** ↔ thérapie



Les principaux risques du coaching

- Danger d'**opportunisme** très évident
 - Des coachs qui se prennent pour le psychologues
 - Des psychologues qui se prennent pour des coachs
- Demande vs offre de coachs compétents
- Est-ce une autre **mode**? Un signe de réussite?
- Certains coachs cachent-ils un **agenda personnel**?
- Peut créer une forte **dépendance** chez le coaché
- Le coach qui gère à la place du gestionnaire
- La pratique devance la **recherche** et les écrits sont souvent l'œuvre de coachs
- Danger de créer le programme RH le plus extravagant



Programme de recherche (de nature exploratoire)

- Investiguer le point de vue de différents acteurs concernés par le coaching
 - Coachs externes (n=10) (*Naila El Kouri*)
 - Responsables du développement des gestionnaires (n=30) (*Joelle Bellavance*)
 - Coachés (n=38) (*Julie Godin*)
 - Coachs internes (n=?) (*Christine Archambault*)



Le point de vue des coachs

- Entrevues semi-structurées avec 10 coachs externes (mai-juin 2001)
- Trois questions principales
 - **Raisons** de la popularité du coaching
 - Description détaillée d'un **cas de succès** et d'un **cas d'échec**, identifier les principales raisons
 - **Impacts** positifs et négatifs du coaching
- Entrevues enregistrées et retranscrites
- Durée moyenne de 1,5 heures



Pourquoi le coaching est-il si populaire aujourd'hui?

- Besoin urgent de développer des habiletés *soft* (5/10)
- Besoin urgent d'être supporté et entendu (5/10)
- Besoin de s'adapter aux changements (4/10)
- Suivre la tendance, développer des leaders forts, une approche flexible, usage optimal du temps (1/10)



Facteurs de succès potentiels

1. Circonstances (n=2)
 - Ex. raisons sont justifiées, coaché initié
2. Le coach (n=6)
 - Ex. expérimenté, crédible, flexible, neutre
3. Le processus de coaching (n=7)
 - Ex. définir le mandat, rencontres régulières, objectifs clairs, feedback
4. Relations entre les acteurs (n=5)
 - Ex. acceptation, engagement, confidentialité, affinité



Facteurs clés

- Succès (n=10)

1. Procurer un feedback franc et continu
2. S'ajuster aux besoins spécifiques
3. Clarifier, dès le début, les règles du jeu
4. Développer une relation de confiance mutuelle

- Échec (n=9)

1. Manque d'implication du coaché (9)
2. Non acceptation par le coaché (8)
3. Manque d'affinité (4)
4. Coaching mal justifié au début (3)
5. Manque de transparence, pas d'objectifs clairs, introspection faible (1)



Impacts du coaching

● Avantages

- Message positif (9)
- Habiletés *soft* (7)
- Capital humain (7)
- Mieux se connaître (6)
- QVT (5)
- Compétences transférables (4)
- Mobilité accrue (4)

● Désavantages

- Départ des gestionnaires (5)
- Dispendieux (4)
- Difficile de composer avec le feedback (4)
- Risque personnel en cas d'échec (4)
- Exige du temps (3)

À propos de l'étude

● Limites

- Nombre restreint de coachs
- Le point de vue des coachs seulement
- Biais en leur faveur (pointent les autres du doigt)

● Implications

- Consensus sur les facteurs de succès
- Meilleure compréhension du coaching en tant qu'outil de développement : pourquoi, comment, qui?
- Certains aspects potentiellement négatifs du coaching