

Une recherche scientifique pour mesurer les effets du coaching de gestion en contexte québécois



Martine Lemonde

*Présidente-directrice générale
C.O. organisationnelle, CRIA*

Encore à ce jour, malgré l'engouement pour le coaching, les théoriciens estiment qu'il devrait y avoir plus de recherches empiriques. Il existe très peu d'études scientifiques qui testent rigoureusement l'efficacité en mesurant les retombées associées au coaching de gestion.

En 2016, Sylvie Ménard, gestionnaire chevronnée, maître en sciences de la gestion, coach professionnelle, CRHA et diplômée de l'école Coaching de Gestion, a conduit une recherche empirique de nature quantitative pour mesurer les effets du coaching de gestion. Elle a généreusement accepté de partager les résultats de sa recherche. Les paragraphes suivants s'articulent autour des questions posées et des réponses de Mme Ménard.

L'engouement pour le coaching de gestion

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 des responsabilités de contribuer à des exercices de rationalisation ou de gérer des changements importants en vue d'augmenter la performance subissent une pression énorme. Cette pression se traduit par une quête de développement de leur leadership en vue d'accroître leur efficacité.

L'expérience du leadership est devenue un critère majeur en gestion des personnes au travail. Les organisations fixent des attentes de résultats qui encouragent ces gestionnaires vers une recherche continue de l'accroissement de leur efficacité et de leur efficience, parfois au détriment de l'impact sur leur santé physique et psychologique.

Les organisations investissent de plus en plus dans des programmes de développement du leadership pour soutenir la performance de leurs gestionnaires. Comme elles reconnaissent le coaching de gestion comme étant un moyen privilégié pour le développement du leadership, il n'est pas étonnant que les entreprises investissent dans divers programmes de coaching à l'interne et/ou à l'externe.

La recherche

L'étude de Mme Ménard s'est déroulée dans trois entreprises ayant leur siège social au Québec. Ces dernières ont des pratiques de coa-

ching formalisées et utilisent les services de coaches internes et/ou externes. Trois cent vingt-sept (327) gestionnaires ont participé à l'étude. Un groupe a reçu du coaching de gestion. La comparaison entre les gestionnaires du groupe ayant reçu du coaching et ceux n'en ayant pas reçu a permis de dégager des conclusions.

Les trois principaux concepts de l'étude ont d'abord été définis : 1) le coaching de gestion, 2) le sentiment d'efficacité selon Bandura, 2003, et 3) le sentiment d'efficacité au leadership selon Moën, 2010.

1 Encore beaucoup d'ambiguïté entoure le concept de coaching de gestion. Cependant, la majorité des études convergent vers cette définition : le coaching de gestion se définit comme une méthode qui a pour but d'atteindre l'indépendance d'un individu en l'accompagnant dans son processus d'apprentissage, la clarification d'objectifs et le développement de ses compétences, par le biais d'une autre personne.

2 Le sentiment d'efficacité selon Bandura se définit par la croyance d'un individu en ses propres habiletés et aptitudes à obtenir un succès dans ses performances, ses tâches et son rôle.

3 Le sentiment d'efficacité au leadership selon Moën se compose de quatre dimensions clés : le management, le développement et l'apprentissage de ses employés, les compétences relationnelles et la gestion des objectifs.

Les hypothèses de recherche :

Hypothèse 1 : Le coaching de gestion a un effet positif à la hausse sur le sentiment d'efficacité au leadership des gestionnaires.

Suite à la page 2 ►►

Dans ce numéro

Projet de recherche sur les retombées du coaching de gestion

Formation en coaching approuvée CRHA pour une 2^e année

Programme 2016-2017 des webconférences gratuites du mois

Êtes-vous un bon gestionnaire-coach?

Hypothèse 2 : 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 (Bowles et coll., 2007; Fillery-Travis et Lane, 2006; Moën et Federici, 2012; Moën et Skaalvik, 2009; Smither et coll., 2003).

Les résultats

Hypothèse 1

Les résultats démontrent une différence entre les moyennes du groupe coaché formellement sur la dimension clé de l'autoefficacité au leadership relié au développement et à l'apprentissage de ses employés.

En d'autres mots, la recherche démontre scientifiquement que les gestionnaires ayant bénéficié du coaching croient donc davantage en leur propre habileté à favoriser le développement et l'apprentissage de leurs collaborateurs. Selon Mme Ménard, plusieurs recherches suggèrent que les personnes qui possèdent un fort sentiment d'efficacité personnelle sont plus motivées et plus efficaces à mettre en œuvre des actions pour poursuivre leurs objectifs, qu'ils y mettent plus d'efforts et de persévérance face à des obstacles qui pourraient se présenter. Même que ces gestionnaires vont se fixer des objectifs encore plus élevés par la suite. Il est alors possible de penser que les gestionnaires ayant bénéficié du coaching poseront davantage de gestes pour soutenir le développement et l'apprentissage de leurs collaborateurs en les encourageant à exprimer leur plein potentiel.

L'étude des écrits recensés démontre des retombées positives significatives sur le sentiment d'efficacité personnelle. Certaines confirment un impact positif sur la performance psychologique ou sur l'amélioration de la performance des gestionnaires soumis au coaching de gestion.

Hypothèse 2

Les résultats présentent une différence significative à la hausse entre les moyennes du groupe coaché avec un coach interne et celles du groupe coaché avec un coach externe. Cette différence s'observe spécifiquement sur la dimension clé du management. Lorsqu'un gestionnaire se fait coacher par un coach interne, il augmente donc ses chances de développer la dimension clé portant sur ses habiletés de management.

Cette dimension clé fait en sorte que, par sa participation au coaching, le gestionnaire développe les aptitudes de gestion propres à son rôle de leader et améliore sa performance à prendre des décisions délicates qui pourraient affecter les conditions de travail de ses employés.

Mme Ménard précise que le nombre de séances de coaching a un impact sur une des dimensions clés du sentiment d'efficacité au leadership. Elle a mesuré qu'il n'y a pas d'impact à la hausse lorsque le processus se déroule sur une à cinq rencontres. Par contre, il y a un impact à la hausse sur le sentiment d'efficacité au leadership portant sur la dimension clé du développement et de l'apprentissage de ses employés lorsque la démarche se déroule sur six à dix rencontres.

Selon Mme Ménard, la recension des écrits confirme les retombées positives du coaching tant interne qu'externe. Elle précise qu'on peut quand même identifier des différences quant aux retombées du coaching selon que l'on est coaché par un coach externe ou un coach interne.

Les études répertoriées portent sur le fait que le coaching externe semble agir davantage sur le leadership de type transformationnel alors que le coaching interne agit sur le leadership de type transactionnel, donc lié aux opérations, à la supervision et à l'entraînement à la tâche. Les coaches internes étant plus souvent des partenaires RH, il est normal qu'ils partagent les mêmes objectifs organisationnels que le coaché. On peut donc s'attendre à ce que ceci donne une certaine direction au coaching.



Il semble aussi que la rétroaction soit facilitée lorsque le coaché rencontre un coach externe.

Selon Mme Ménard, il y aurait des avantages et des inconvénients au coaching interne et externe. La lecture de son mémoire nous permettra d'en apprendre davantage à ce sujet.

Applications pour les coaches et pour les organisations

Madame Ménard présente des applications intéressantes basées sur ses résultats scientifiques et sur la recension des études empiriques qui ont rigoureusement testé l'efficacité du coaching de gestion.

Applications pour les coaches

Mme Ménard rappelle l'importance de bien déterminer la nature de l'objectif du coaché. Le choix de la stratégie de coaching est influencé par la nature de cet objectif, soit la performance ou le développement.

Suite à la page 3 ►►►

Une recherche scientifique pour mesurer les effets du coaching de gestion en contexte québécois

Suite de la page 2 ►►►

Le coaching de développement met l'accent sur les apprentissages et le développement de ses employés, les habiletés de communication ou relationnelles et appelle davantage à la découverte de nouvelles possibilités. En contrepartie, un objectif de performance guide la stratégie de coaching vers des outils favorisant l'identification d'activités liées aux opérations.

Elle mentionne que plusieurs des outils du coach, notamment la rétroaction, la requête et la visualisation, ont des fonctions bien différentes et un impact fort essentiel pour l'apprentissage du coaché, en raison de la nature de l'objectif.

La théorie de la motivation nous apprend qu'il est important de proposer des sous-objectifs pour les objectifs à long terme puisque ceci soutient l'effort et l'intérêt du coaché.

Applications pour les organisations

Pour s'assurer du plus grand retour sur l'investissement, Mme Ménard propose que les organisations considèrent d'abord la nature de leurs objectifs en regard des personnes à qui elles souhaitent offrir du coaching. Ces objectifs guideront par la suite le choix du coaching, soit interne ou externe. Cette façon de faire favorisera l'optimisation des retombées attendues du coaching.

L'adéquation entre les caractéristiques du coach et du coaché peuvent maximiser les retombées positives du coaching : l'âge, le genre, l'ethnie, la profession d'origine et la culture du coach sont autant de facteurs contribuant au succès de l'expérience du coaching. Par exemple, les caractéristiques personnelles et professionnelles des deux parties peuvent faciliter ou rendre plus difficile l'exercice de la rétroaction donnée au coaché.

Tout comme en psychothérapie, le coaché doit se sentir en confiance avec le coach. Ceci est une garantie de succès du processus de coaching. Il est recommandé de soumettre un choix de coachs au coaché.

Les critères de sélection d'un coach demeurent jusqu'à maintenant peu étudiés. Toutefois, de nombreux écrits affirment que, bien qu'il n'y ait pas d'ordre professionnel encadrant les services de coaching, trois éléments sont des bons précurseurs au succès de la démarche : la réputation du coach, son appartenance à un ordre professionnel (garantie une protection de sa spécialité) et sa certification en coaching de gestion. La certification offre une assurance que le coach est formé au coaching et qu'il connaît les techniques de coaching pour assurer des résultats probants.

Si on se réfère aux informations présentées plus haut, une entreprise qui souhaite maximiser sa dépense devrait prévoir un budget suffisant pour soutenir une démarche de coaching offrant plus de 5 séances de coaching à un gestionnaire.

Finalement, Mme Ménard précise que cette recherche confirme qu'il est possible, par le coaching de gestion et le développement des gestionnaires coachs, d'entretenir une culture de gestion qui favorise le développement de saines pratiques de gestion. Elle pense aussi que le développement du leadership des gestionnaires génère d'autres retombées positives, telles la rétention et la mobilisation des ressources humaines.

Ces quelques paragraphes ne vous permettent pas d'apprécier l'ampleur de la recherche. Toute la richesse des informations se trouve dans le mémoire de recherche de Sylvie Ménard. Ce dernier devrait être disponible en novembre 2016. Pour obtenir le mémoire ou vous entretenir avec Mme Ménard, consultez la section contact de son site internet : <http://www.coachsm.com/fr/>

Merci à Sylvie Ménard de nous avoir si ouvertement partagé les fruits de son labeur.



Sylvie Ménard,
M.Sc., CRHA, ACC
Coach professionnelle
certifiée ICF

Projet de recherche sur les retombées du coaching de gestion

Coaching de Gestion appuie la recherche – nous avons besoin de vous.

Vous êtes coach professionnel?

Vous êtes gestionnaire et avez déjà participé à un processus de coaching?

Les travaux de recherche sont très importants puisqu'ils ont un impact direct sur la reconnaissance du coaching comme un outil de changement personnel et organisationnel puissant. Nous vous invitons donc de vous empresser à participer à cette étude et de contribuer à l'essor de votre profession.

Marie Gwen Castel-Girard, candidate au PhD en psychologie du travail, expertise de thèse : coaching de gestion, à l'Université du Québec à Montréal, réalise présentement

une recherche qui vise à mesurer les retombées du coaching.

Le projet de recherche actuel propose d'identifier les variables liées aux coachs étant associés à des retombées positives pour le gestionnaire et l'organisation participante, soit la flexibilité du leadership et l'atteinte des objectifs développementaux. L'objectif est d'atteindre 200 répondants afin de valider ledit questionnaire, soit 100 coachs et 100 coachés. Nous avons besoin de votre collaboration pour le faire circuler.

Votre participation consiste à :

1. remplir le questionnaire en ligne (environ 20 minutes);
2. idéalement, faire circuler le questionnaire à vos coachés (actuels ou passés) ainsi qu'aux autres coachs que vous connaissez afin de multiplier les répondants.

Notez que vous pouvez aussi participer en tant que coach sans faire remplir le questionnaire par vos coachés.

Voici le lien vers le sondage : <https://survey.labunix.uqam.ca/index.php/319157?lang=fr>

Pour toute information complémentaire, vous pouvez communiquer avec :

Marie Gwen Castel-Girard au castel-girard.marie_gwen@courrier.uqam.ca

Renouvellement du 1^{er} cycle de notre Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel à titre de formation approuvée CRHA



Le 1^{er} cycle du Programme d'Entraînement au Coaching Professionnel (**ACQUÉRIR ET DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES DE COACH**) a été approuvé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés à titre d'activité de formation continue dans le champ de pratique « Développement des compétences ».

Une fois de plus, cette reconnaissance témoigne de la grande qualité du programme.

Rappelons que Coaching de gestion est la seule école de coaching québécoise dont le programme de formation au coaching professionnel est approuvé CRHA.

Vous êtes CRHA/CRIA et souhaitez renouveler votre titre professionnel?

Ce programme de formation au coaching professionnel vous permet d'accumuler **63 heures de formation continue en moins d'un an.**

ACQUÉRIR ET DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES DE COACH

Le 1^{er} cycle du programme vise à vous présenter les aspects fondamentaux du coaching (la profession, le cadre d'exercice professionnel, les assises scientifiques, les modèles) et à acquérir et développer les compétences essentielles proposées par l'International Coach Federation (ICF).

Pour en savoir plus



Assistez gratuitement à des webconférences animées par des professionnels experts dans leur domaine.

Les webconférences à venir qui pourraient vous intéresser :

17 NOVEMBRE 2016 :

Conversations intelligentes : équipe intelligente

15 DÉCEMBRE 2016 :

Tribal Leadership pour les équipes agiles

19 JANVIER 2017 : Le coaching de groupe et d'équipe

16 FÉVRIER 2017 :

Le développement d'idées créatives et innovatrices

16 MARS 2017 : Le pouvoir des questions

20 AVRIL 2017 : TRIMA : Découvrir, évoluer, influencer

18 MAI 2017 : Le coaching de la relève

Réservez votre place virtuelle



Êtes-vous un bon gestionnaire-coach?

Article de Martine Lemonde

Publié le 5 octobre 2016 sur Jobboom

Les organisations sont de plus en plus conscientes des retombées du coaching. Plusieurs entreprises utilisent déjà les services d'un coach professionnel externe alors que d'autres ont déjà mis en place tout un programme à l'interne. C'est pourquoi plusieurs entreprises forment également leurs gestionnaires à l'attitude coach. Voici comment cette pratique fait la différence et comment elle pourrait être bénéfique à votre organisation...

Lisez l'article



Des programmes et services en coaching à votre portée. Découvrez-les!

Première école de coaching francophone nord-américaine et chef de file au Québec qui met une expertise forte de 20 ans d'expérience à votre service.

Devenir coach professionnel

Programme de formation en coaching de renommée internationale.

Nous formons des coachs professionnels de haut calibre partout dans le monde.

Se développer en coaching exécutif

Programme de formation en coaching orienté sur l'acquisition et le développement de compétences pointues en coaching exécutif.

Un programme destiné aux personnes détenant une expérience du monde exécutif.

Améliorer sa gestion par le coaching

Programme comportant un large éventail d'ateliers de coaching conçus pour les gestionnaires qui souhaitent développer/perfectionner des compétences en gestion.

Programme de formation continue

Activités de perfectionnement pour les coachs professionnels certifiés qui désirent poursuivre le développement de leurs connaissances et de leurs habiletés en coaching.

Mieux se connaître pour être leader

Programme personnalisé pour mieux se connaître et favoriser le développement de son leadership.

Services de coaching personnalisé

Notre Société des coachs met à votre disposition une équipe de coachs expérimentés aux profils variés.

Communiquez avec nous

514 735-9333, poste 1 ou 888 764-3623

info@coaching.qc.ca

coaching.qc.ca

Accréditations :

- Commission des partenaires du marché du travail
- International Coach Federation (ICF)
- Sofeduc
- Revenu Québec
- Emploi et Développement social Canada
- Ordre des CRHA

G A T I N E A U - L O N G U E U I L - Q U É B E C - F O R M A T I O N À D I S T A N C E



Téléphone : +1 514 735-9333 ou 888 764-3623
Télécopieur : +1 514 735-9333
Courriel : info@coaching.qc.ca
Site Internet : www.coaching.qc.ca

Accessible gratuitement, Coach Efficace est un bulletin périodique publié sur Internet à l'intention des leaders qui pratiquent le coaching. © Les droits de reproduction sont réservés. ISSN - 1499-3422

Dépôt légal : Octobre 2016 (BAC et BNQ). Le genre masculin est utilisé sans discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

Éditeur :
Coaching de gestion inc.

Gestion :
Michèle Ferland
(info@coaching.qc.ca)

Rédactrice :
Germaine Lalonde
(glalonde@coaching.qc.ca)

Révision linguistique :
Émilie Maheux