



**LE COACHING EST-IL AUSSI
EFFICACE QUE LES COACHS LE
PRÉTENDENT?**

Alain Gosselin, Ph.D., CRHA
Professeur titulaire de GRH
Directeur associé, Formation des
cadres et des dirigeants

FICQ

12 novembre 2008



Ce qui distingue le coaching

- Consultation ↔ **coaching** ↔ thérapie
- Le coaching de gestion est ...
 - Un accompagnement professionnel individualisé
 - Une relation duelle et flexible, pendant une période déterminée
 - Basé sur la confiance mutuelle, confidentialité
 - Balisé par un contrat qui spécifie les résultats attendus (obligation de résultats)



Les promesses du coaching

- **Personnalisation** (besoins, processus, lieu, horaire)
- Une réponse aux **limites** de la formation
- Bien adapté aux exécutifs, une **classe à part**
- Accélérer la préparation de la **relève**
- Meilleure **connaissance de soi** (réduit le *blind spot*)
- Donne **confiance en soi**
- Une réponse au besoin de **soutien** des gestionnaires
- Résultats **en profondeur** tels des changements d'attitudes et de comportements



Étude de McGovern et al. (2001)

- **Retour sur investissement** du coaching, 100 exécutifs ayant bénéficié d'un coaching
 - Durée de 6 à 12 mois, approche similaire
 - Entrevue téléphonique
- **Résultats exceptionnels (5,7 fois l'investissement)**
 - Satisfaction élevée (86%)
 - Acquis au plan des connaissances/habiletés
 - Efficacité au travail accrue (73%)
 - Impacts tangibles et intangibles pour l'organisation
 - Recommandation (93%)



Étude de Smither et al. (2003)

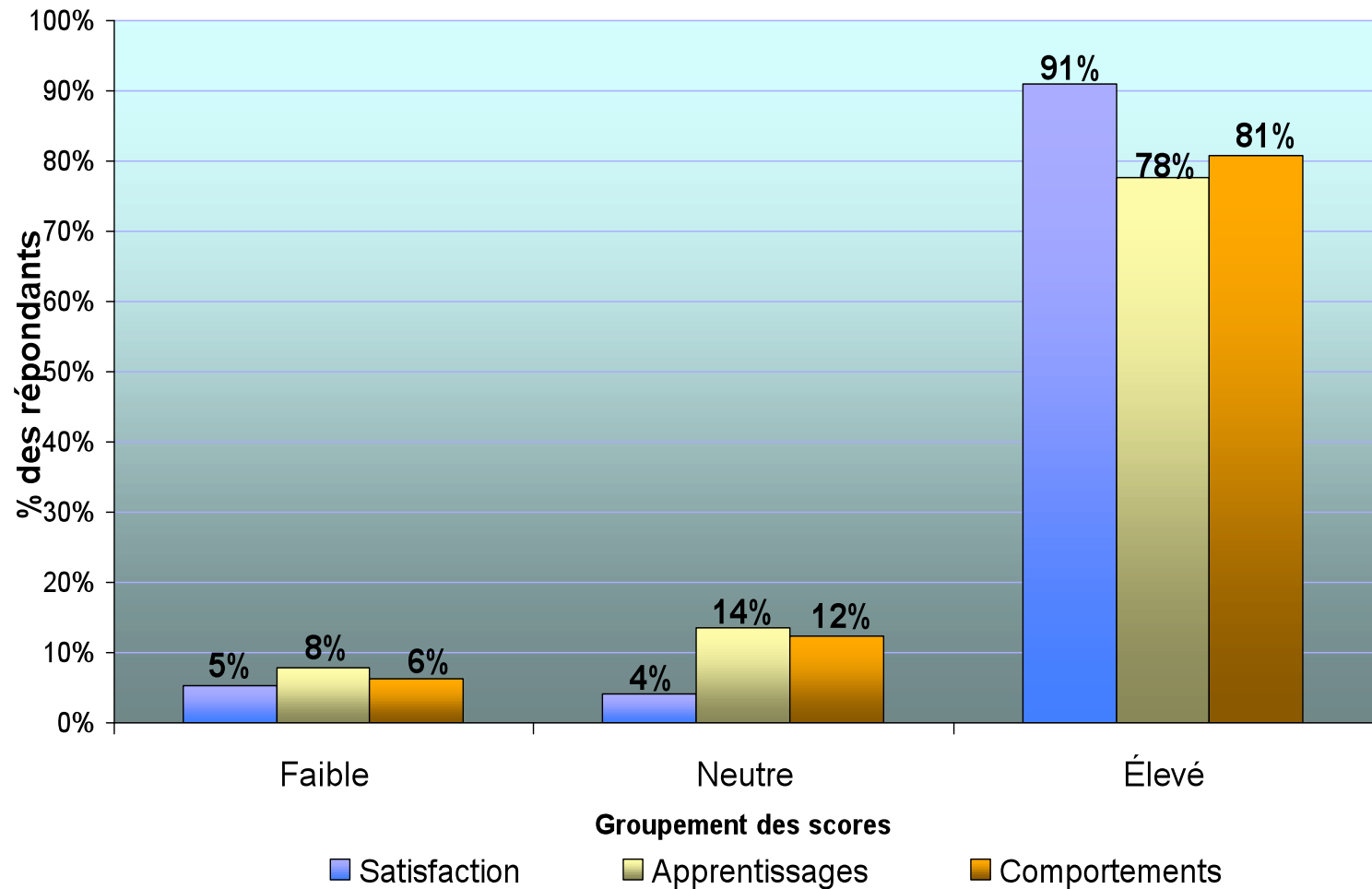
- **Impact du coaching suite à un feedback 360**
 - 1,361 gestionnaires seniors
 - 404 ont bénéficié d'un CE
 - 2ème mesure un an plus tard
- **Les résultats sont encourageants**
 - Des objectifs de développement plus spécifiques
 - Ont sollicité davantage d'idées d'amélioration de la part de leur superviseur
 - Meilleure évaluation de la part de leurs employés et de leur superviseur
- **... mais peu de contrôle sur la nature et le contenu du coaching**



Bellavance & Gosselin (2004)

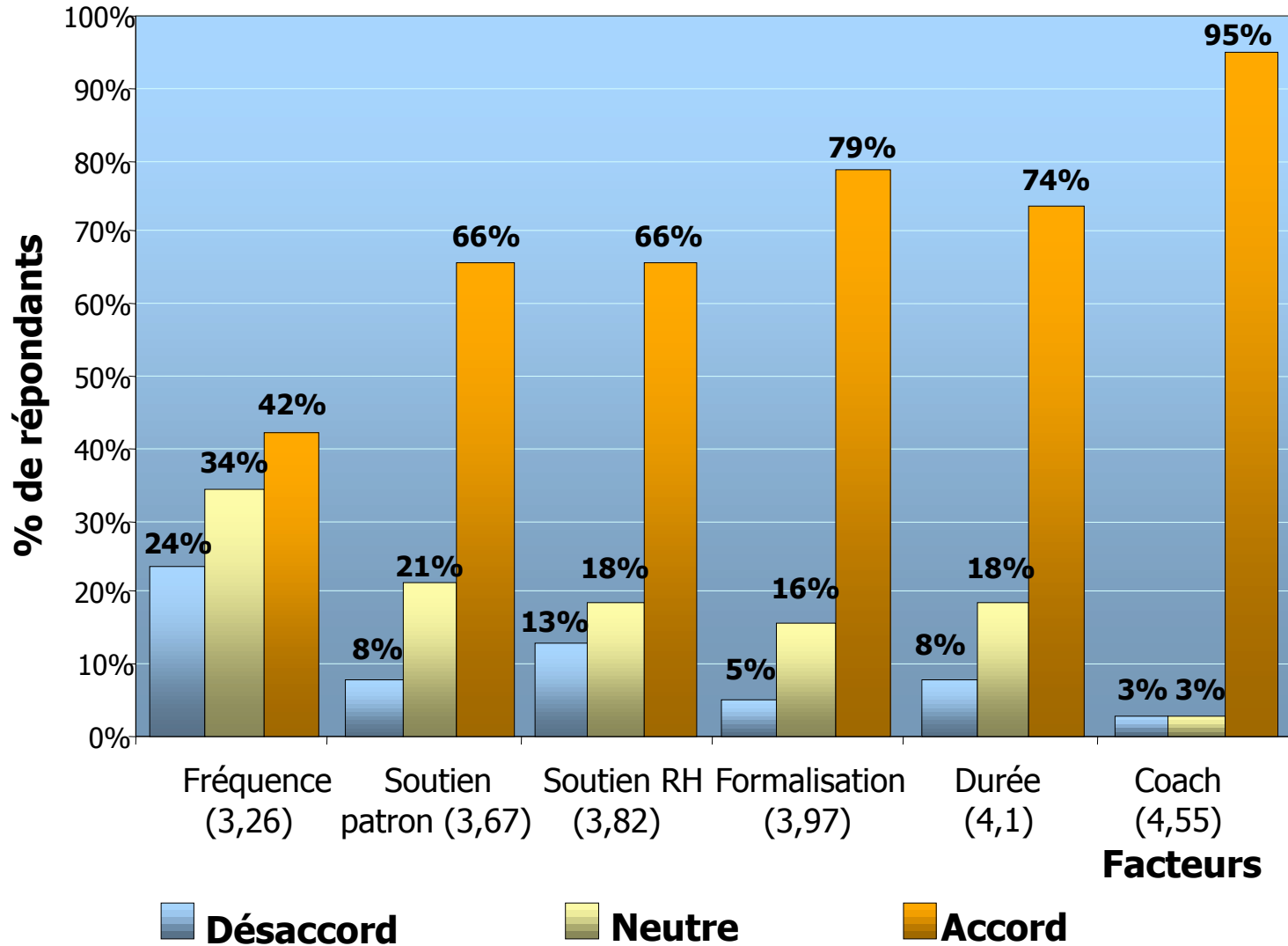
- 38 organisations (Montréal, Vancouver)
 - 21 OUI, 17 NON
- **Est-ce efficace ?**
 - 63% sont convaincus, 29% ont une opinion partagée et 8% sont sceptiques.
- **Quels sont les avantages ?**
 - Accélère la courbe d'apprentissage
 - Efficace pour les habiletés *soft*
 - Personnalisé et apprentissage dans l'action
- **Quels sont les inconvénients ?**
 - Coûteux, risque de dépendance, élitisme
 - Trouver le bon coach

Godin & Gosselin (2004) n= 38 coachés





Satisfaction spécifique





Les principaux risques du coaching

- Danger d'**opportunisme**
- La non intégration au développement
- Une **mode**. Un signe de réussite
- Forte **dépendance** chez le coaché
- Le coach «universel», toutes les situations
- Une pratique sans **recherche**



Des questions en suspend ...

- Évaluation du coach?
- Véritable client?
- Contrôler le processus?
- Rôles du superviseur et du service RH?
- Une pratique pour la PME?
- Coaching interne ou externe?