



## Forums de réflexion et de discussion sur le coaching au Québec

Tenus les 5 mai à Québec et 7 mai 2009 à Montréal

dans le cadre de la Semaine de promotion du coaching.

La Fédération internationale des coachs du Québec (FICQ) et l'École nationale de l'administration publique (ÉNAP) ont convié, de manière exclusive, des cadres supérieurs de la fonction RH de diverses organisations des secteurs privés et publics à cette activité qui a eu lieu à Québec et à Montréal.

Le mot de bienvenue était adressé aux participants par madame JoAnne Duquette, PCC, Présidente de la FICQ.

**La présentation de Sylvie Guignon**, chercheure, doctorante à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, qui était intitulée « **Coaching 'externe' ou 'interne' : Quels enjeux? Le point de vue de la recherche** » (voir document en annexe) a permis de bien positionner le sujet afin de susciter un échange dynamique avec les participants.

Elle a d'abord situé l'évolution de la diffusion du coaching de gestion dans l'entreprise. L'émergence du coaching à l'externe se situe dans les années 1980-1990 en réponse aux besoins des dirigeants des grandes entreprises. Leur satisfaction et intérêt les ont amenés à offrir aux cadres supérieurs le recours au coaching à l'externe et à faire émerger le « coaching interne » comme stratégie de développement en ressources humaines, le coaching s'étendant maintenant également aux gestionnaires d'équipe.

Afin de faire ressortir des points de repères de ce qui sera recherché d'un coaching à l'interne, la chercheure présente dans un premier temps les caractéristiques recherchées par les entreprises pour un coach à l'externe : *un intervenant « nomade », régulé par la DRH et encadré.*

Quant au coaching à l'interne, différents types d'intervenants ont été sollicités pour répondre aux grands besoins découlant de la démultiplication du coaching. La chercheure a décrit 3 types d'intervenants possiblement impliqués en coaching interne :

- le Manager-coach et Pair coach;
- le Conseiller RH-coach; et
- le Coach interne.

Ces intervenants peuvent, à divers degrés, être confrontés à des dilemmes dans leurs actions, à des conflits de rôles ou à différents aspects particuliers importants à considérer. Le « Coach interne », pour sa part, étant un intervenant « dégagé » en ce qu'il est centré sur la mise en œuvre d'interventions de coaching, bénéficie d'une crédibilité accrue *a priori* associée à son rôle unique.

Pour le « coaching interne », la chercheuse qualifie d'éléments « **en jeu** » les **points de vigilance** suivants qui sont essentiels à retenir :

- ***L'intérêt des parties prenantes***, en relation avec la nature des liens existants entre le coach et le coaché : il peut y avoir une différence importante entre la demande de l'entreprise et le besoin de la personne coachée; la problématique des informations partageables et confidentielles;
- ***L'efficacité de l'intervention***, en relation avec la facilité d'accès à l'interne : à éviter les pièges de l'extension possible dans le temps, de l'absence de contrat clair, du défaut d'engagement; et
- ***la crédibilité et la confiance*** que les coachés et les membres de l'organisation vont développer vis-à-vis du coaching, en relation avec l'adéquation de celles-ci (formation des coachs, pairage coach-coaché, finalités du coaching, etc.).

Sylvie Grignon conclut en énonçant des **conditions gagnantes à respecter** par les organisations qui veulent recourir au « coaching interne » :

- ***pour l'organisation :***
  - considérer le coaching dans la stratégie de l'entreprise, l'intégrer à la politique de l'entreprise;
  - promouvoir le coaching et non pas l'imposer; et
  - positionner le coaching par rapport à d'autres dispositifs de la professionnalisation; identifier les objectifs des différentes offres proposées dans l'organisation pour permettre un choix éclairé et pertinent, en lien avec les besoins.
- ***pour les coachs à l'interne :***
  - privilégier une formation initiale et continue (qualification, sensibilisation à d'autres contextes, inter-fécondation);
  - les faire bénéficier d'une supervision (rétroaction sur la pratique et « angles morts » organisationnels); et
  - exiger le respect d'un code d'éthique et déontologique (indépendance, confiance, distanciation).
- ***pour les coachés :***
  - offrir un type de coaching adapté au besoin : pas de hiérarchisation entre le coaching de type interne ou externe;
  - établir un cadre de référence pour choisir entre :
    - **un intervenant interne** : connaissances de la culture et des politiques de l'entreprise, coaching de « situation » orienté vers le développement de compétences \ performance; et
    - **un intervenant externe** : diversité des profils, diversité des expériences, diversité de références, typologie des problèmes abordés, coaching de « croissance » orienté vers le développement de l'autonomie \ personnel.

**Pier Wagner**, maître-coach, ressources humaines – Global Bombardier Aéronautique, a débuté sa présentation intitulée « **Équipe de coachs de gestion, Centre de finition Global – Bombardier Aéronautique** » (voir document en annexe) en expliquant le contexte stimulant dans lequel il travaille, l'évolution au cours des dernières années ayant amené la création de son équipe interne composée de 4 coachs de gestion.

Son équipe cumule plus de 100 ans d'expérience combinée dans les domaines de la gestion des ressources humaines, de la gestion des opérations et du rôle conseil. Chacun des 4 coachs possède un créneau particulier exprimé en ces termes :

- Un 1<sup>er</sup> favorise un style de gestion orienté sur l'amélioration de la performance;
- un 2<sup>e</sup> favorise l'étirement (sortir de ses zones de confort);
- un 3<sup>e</sup> favorise la capacité de se positionner comme gestionnaire; et
- un 4<sup>e</sup> favorise le recul chez le gestionnaire pour mieux comprendre d'abord, pour mieux agir.

Après avoir présenté la mission, le mandat et les objectifs de son équipe, il a démontré les diverses interrelations du processus-conseil et des activités d'apprentissage qu'ils ont mis en place.

Ils offrent **5 types de coaching** (en individuel) :

- Le coaching de **développement** - les habiletés comportementales en gestion;
- le coaching d'**accélération** – candidats à haut potentiel;
- le coaching d'**appoint** – les 100 premiers jours en poste et coffre à outils de gestion;
- le coaching d'**intégration** – ad hoc – intervention pointue sur une courte période; et
- le coaching d'**amélioration** – écart de rendement.

Sur 100 gestionnaires, plus de 80% ont déjà une convention signée avec l'un des 4 coachs. Il a expliqué ce qu'ils ont fait pour se structurer et offrir des services de qualité (coffre à outils, choix d'un logiciel, design d'un tableau de bord, etc.).

Beaucoup de travail reste encore à faire. Il a terminé en nous faisant part de leur vision de l'avenir, laquelle va se traduire par :

- L'intégration des coachs en certification;
- le juste équilibre entre les grands alignements corporatifs et la nécessité d'être différent pour bien servir les gestionnaires locaux; et
- l'optimisation de leur impact et influence.

**Johanne Richard Hinse**, directrice principale des ressources humaines – Desjardins Groupe d'assurances générales, nous a présenté brièvement son environnement de travail. D'entrée de jeu, elle a mentionné qu'elle a suivi une formation en coaching et qu'elle considère que le coaching est un outil puissant s'il est bien utilisé car il répond à un besoin clair dès que les conditions de succès sont réunies.

Elle a fait état de **3 situations particulières où l'organisation recourt au coaching externe pour les cadres supérieurs et intermédiaires** :

- Pour supporter des gestionnaires qui ont certaines difficultés dans leurs approches de « savoir-être », dans la mesure où on croit en leur potentiel : **coaching situationnel**.
- pour soutenir les gestionnaires nouvellement promus afin d'assurer le succès : **coaching d'intégration**; et
- pour aider les gestionnaires à haut potentiel à développer certaines compétences afin de les préparer à une éventuelle promotion : **coaching de relève ou de développement de compétences**.

Bien que leur organisation n'ait pas de politique formelle de coaching, **un processus rigoureux à 4 volets** a été mis en place par la DRH :

- ***L'analyse du besoin*** est fondamentale; elle s'assure que le coaching est la bonne réponse aux besoins formulés;
- ***L'engagement du patron*** est exigé; elle s'assure que le patron comprend et croit à la démarche, qu'il soutiendra le coaché et jouera son rôle tout au long du coaching, tout en respectant la confidentialité;
- ***L'identification et la clarification des objectifs*** sont essentielles; le patron doit avoir le courage de « dire les vraies affaires » et il doit y avoir une cohérence avec ce qui est demandé au coaché; une entente claire sur les objectifs des parties doit être produite; et
- ***la collaboration de l'équipe RH avec les coachs*** doit être étroite; la DRH est un allié du coach; leur entente aide au succès du coaching : des rencontres de suivi sont organisées pour partager leurs observations respectives dans un souci d'amélioration du processus.

Quant au « **coaching à l'interne** », elle nous a parlé de deux types d'offre dans leur organisation :

- La DRH a mis en place ce qu'elle appelle le « **coaching des 100 premiers jours** » pour les gestionnaires de 1er niveau. Ce sont les conseillers en RH qui font un accompagnement à l'interne (4 à 5 rencontres), l'idée étant que les gestionnaires gagnent en confiance et en crédibilité dans leur nouvelle fonction. Les CRH ont été formés à cet effet et cet accompagnement est très apprécié et très porteur; et
- **sa propre expérience comme coach** suite à sa formation. Sa connaissance de l'organisation et de sa culture est un avantage apprécié des gestionnaires. Ce qui ressort de plus positif de l'expérience est la crédibilité supplémentaire de la DRH démontrant que les RH peuvent soutenir adéquatement le développement des gestionnaires. Elle procède évidemment avec un contrat formel et une démarche structurée. Elle a toutefois soulevé deux pièges qui lui apparaissent importants de souligner dans un tel coaching à l'interne :
  - Il n'est pas toujours facile de démêler le rôle conseil du coaching : une vigilance est requise; et
  - il est plus difficile de garder la démarche formelle; l'engagement du coaché est parfois moins senti, ce dernier pouvant davantage être tenté de reporter les rencontres prétextant être « dans le jus ».

Johanne Richard Hinse a conclu en nous parlant du virage qui s'amorce. L'organisation se dirige vers une approche de gestion des talents où le développement du leadership prendra plus d'importance et où une offre plus structurée de coaching sera développée. Il est aussi visé de clairement séparer l'offre de coaching du rôle conseil pour bien établir la différence. Elle a terminé en précisant qu'il y aura toujours une place pour le « coaching externe ».

Lors des **discussions générales animées par Sylvie Guignon** qui ont eu lieu suite aux présentations tant au Forum de Québec qu'à celui de Montréal, plusieurs idées, questions et commentaires ont été abordés :

- **La question de la crédibilité du « coaching interne »**, dans la mesure où c'est le même employeur qui paie le coach et le coaché, est soulevée.
  - Il est précisé que cela fait effectivement partie des limites du coaching; c'est pour cette raison qu'il faut identifier formellement les règles au départ, les rôles, mandats et limites. Avant d'accepter un mandat, le coach doit s'assurer qu'il est clair; le coach est là pour accompagner, et non pour faire « une job de bras ». Surtout, il ressort que le coaching ne doit pas être imposé, cela doit être un libre choix pour le coaché.
  - Plusieurs pièges sont à anticiper, notamment le conflit ou même l'apparence de conflit d'intérêt. Une solution est de bien « se gouverner » en cette matière. La discussion ouverte et fréquente sur les pièges possibles entre les coachs internes est conseillée.
  - Même si les règles sont bien définies dès le départ, il est mentionné qu'il faut être conscient et vigilant car la situation peut évoluer en cours de coaching et exiger un repositionnement. Le « courage » est alors important.
  
- **La différence entre le coaching, le mentorat et la formation** est discutée. La recherche est claire à l'effet que la différence n'est pas claire du tout. Il est toutefois précisé que c'est totalement différent :
  - Le « Mentor » a en général une très grande expertise, la connaissance du métier, du vécu, des trucs qu'il transmet au coaché. Il lègue un héritage.
  - Le « Formateur » a la connaissance d'un sujet particulier qu'il transmet.
  - Le « Coach » n'a pas à être un expert, il n'est pas là pour transmettre une connaissance, ni une expertise, son rôle est d'amener le coaché à être plus conscient de son talent et de ses impacts; il doit poser les bonnes questions pour amener la personne à créer ce qu'elle veut comme résultat; le coach agit dans une dimension de réflexivité permettant ainsi au coaché l'acquisition d'une position où il peut se regarder aller. La personne est au centre de l'activité. Le coach n'a pas à connaître le domaine. Cela peut même aider à ce que le coaché puisse trouver ses propres réponses et éviter au coach le piège d'être trop dans le questionnement pointu, ce qui pourrait le conduire à adopter une posture de consultant, de formateur ou de mentor.
  
- **Pour le « coaching interne »**, il est rappelé qu'il y a un intérêt à ce que le discours soit similaire au « coaching externe », à ce que les mêmes critères de qualité soient en place :
  - Un code d'éthique fort et un code de déontologie;
  - le respect de la confidentialité doit être toujours présent; et
  - la formation et l'accréditation du coach doivent être exigées.C'est dans ce contexte que le coaching interne prend sa place et constitue une avenue intéressante pour les organisations.
  
- La question de **la frontière entre le PAE (Programme d'aide aux employés) et le coaching** pour les gestionnaires est discutée. Il est entre autres mentionné que :
  - La personne coachée doit être « en état » pour le coaching, cela fait partie de l'analyse du besoin. Il est important pour le coach de savoir où s'arrêter,

intervenir et recommander à la personne de consulter en psychologie lorsque nécessaire;

- le coach n'est pas formé en psychologie; le coach travaille sur des solutions, sur le développement de la personne et non pas sur le dénouement des problèmes du passé. La recherche sur la performance du coaching menée par Dr Carol Kaufman, docteure en psychologie clinique et formée en coaching, est donnée en référence;
- les PAE ont plusieurs autres finalités que les services en psychologie. Mais souvent, il y a une connotation au PAE : c'est un programme perçu principalement comme une aide à la résolution de problèmes. Certaines réserves sont donc formulées quant à une offre de coaching via les PAE. Cela pourrait nuire à l'image, à ce que le coaching est en réalité. Il serait préférable de lui faire une réelle place dans les programmes de développement, programme de gestion des talents, en considérant le coaching comme un moyen d'apprentissage : le coaching doit faire partie de la stratégie de l'entreprise. On émet l'hypothèse que les dirigeants n'utiliseraient pas les services de coaching s'ils étaient associés au PAE.  
L'utilisation des PAE génère une peur du stigmaté. Le coaching doit demeurer une opportunité.

- Un coach peut-il *coacher différents niveaux hiérarchiques* dans une même organisation? Cela pourrait représenter un danger de travailler dans la même ligne hiérarchique. Le coach doit être très vigilant avant d'accepter de coacher l'employé et son patron. En général, ce n'est pas tant l'éthique du coach, ni la confidentialité qui sont en jeu, mais bien la réponse à la question « Que va-t-il se passer advenant un moment de crise ? ».
- Souvent le haut *dirigeant recherche davantage l'accompagnement* d'un coach sénior qu'il perçoit comme un mentor bien qu'il ait une approche « coaching ».
- Comme le coach n'est pas neutre, il n'a pas le même bagage, ni le même cadre de référence qu'un autre coach, l'importance de *la supervision pour le coach* est soulignée : pour son propre développement professionnel et le maintien de la qualité.

Sylvie Guignon a conclu les discussions en précisant qu'au-delà du coaching interne et du coaching externe, les groupes de Québec et de Montréal ont beaucoup échangé sur la définition et les paramètres du coaching. On constate que des frontières restent encore à établir pour bien clarifier les rôles, le coaching n'étant pas « pur » mais semblant reposer beaucoup sur une attitude de coaching aux vues des différentes interventions réalisées durant les deux forums.

Enfin, en réponse à une demande d'information sur le *comment trouver un coach*, il a été conseillé de consulter le site de la FICQ qui présente le répertoire des coachs et leur niveau d'accréditation. Quant à la tarification, il est précisé qu'elle varie selon le niveau de certification et d'expertise du coach et du marché local.