

## **COMPTE RENDU DU FORUM DE REFLEXION ET DE DISCUSSION SUR LE COACHING AU QUEBEC**

**tenu le 12 novembre 2008 à Montréal dans le cadre de la  
Conférence internationale annuelle de L'international Coach Federation**

La Fédération internationale des coachs du Québec (FICQ) et HEC Montréal ont convié, de manière exclusive, des cadres supérieurs de la fonction RH de diverses organisations des secteurs privés et publics des régions de Montréal et de Québec à cette activité préconférence dans le cadre du Congrès annuel de l'International Coach Federation.

Après un mot de bienvenue au Congrès ICF de Gary Boyler, directeur général ICF, Yvon Lachapelle, PCC, président de la FICQ, présente « L'état de la situation du coaching - Les tendances » en se référant aux résultats du sondage commandé par l'International Coach Federation (voir présentation en annexe).

La présentation de Alain Gosselin, Ph.D., CRHA, professeur titulaire de GRH et directeur associé à la Formation des cadres et des dirigeants à HEC Montréal intitulée « **Le coaching est-il aussi efficace que les coachs le prétendent?** » a permis de susciter à un échange dynamique avec les participants (voir document en annexe).

Il précise d'entrée de jeu que la bibliothèque sur le coaching est large... mais essentiellement constituée d'écrits par les coachs eux-mêmes, sur la pratique, les méthodologies...

Ce qui distingue le coaching des autres modes d'accompagnement est essentiellement **l'obligation de résultat inhérente au contrat**. Les « promesses du coaching » sont éloquentes :

- **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

## Mais qu'en est-il des réels résultats ?

Alain Gosselin a partagé avec les participants les résultats des 4 études qu'il a supervisées, études réalisées selon 4 points de vue différents (voir annexe pour plus d'information):

- **Étude de McGovern et al. (2001)** : étude intéressante, annonçant des résultats exceptionnels (un retour sur l'investissement très élevé de 5,7fois); mais l'étude est sujette à critique vu ses limites dues à l'échantillonnage restreint. On y recommande un minimum de 6 heures de coaching pour obtenir un certain résultat.
- **Étude de Smither et al. (2003)** : étude la plus sérieuse basée sur le feedback 360; 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)** : 63% sont convaincus du bien-fondé du coaching, 29% ont une opinion partagée et 8% sont sceptiques.  
Les avantages identifiés sont :
  - Accélère la courbe d'apprentissage
  - Efficace pour les habiletés *soft*
  - Personnalisé et apprentissage dans l'actionDes inconvénients au coaching sont aussi à considérer :
  - Coûteux, risque de dépendance, élitisme
  - Trouver le bon coach
- **Godin & Gosselin (2004)** : 83% perçoivent une efficacité élevée  
Les principaux facteurs liés à cette perception sont :
  - La compétence du coach
  - L'engagement du coaché
  - L'affinité entre le coach et le coaché
  - Un temps opportun dans sa carrière
  - La formalisation du plan d'intervention

Alain Gosselin conclut en présentant des risques et des points en suspens qui méritent d'être discutés et de faire l'objet d'études plus approfondies...

David Guérette, Directeur – Acquisition et développement de talents chez Aéroplan, nous entretient de « La demande de coaching dans les organisations ». Il nous expose comment il est important de devenir créatif et de bien « vendre le coaching » dans les organisations en faisant ressortir ce que le coaching va rapporter. Il a mis en place différentes métriques pour supporter la décision d'affaires qu'est le recours au coaching :

- Métrique de rétention

- Métrique de succès
- Métrique d'équipe plus heureuse
- Métrique de prévention

Danielle Lapointe, ACC, Coach professionnelle, présente de l'information sur « L'offre de coaching au Québec » (voir sa présentation en annexe). Les données relatives au profil des membres sont tirées d'un sondage effectué en 2006 par la FICQ. On y retrouve que :

- la majorité des coachs formés au Québec sont des travailleurs autonomes et que plus de 80 % ont suivi une formation spécifique en coaching;
- dans un esprit de professionnalisation, les coachs formés ont de plus en plus tendance à aller chercher une certification auprès de ICF
- en 2008, parmi les membres de la FICQ 44 coachs sont certifiés.

Lors de la **discussion générale animée par Alain Gosselin**, plusieurs idées sont abordées...

- Le coaching est tellement à la mode... que s'est-il passé ?
  - Les gens accèdent plus vite, plus jeunes à des postes de gestion de niveaux supérieurs, sans être entièrement préparés aux volets « management et leadership » (souvent il s'agit de gens plutôt techniques, spécialistes, que les organisations veulent développer au lieu de recourir à des personnes de l'externe).
  - L'aplatissement des structures provoque des responsabilités accrues pour les gestionnaires et une ascension rapide dans la hiérarchie, d'où la nécessité d'un apprentissage accéléré et d'un soutien pour faire face à la pression générée.
  - Les besoins en développement sont immenses : on veut former plus de monde aux compétences « soft ».
- Le coaching ne peut pas être octroyé à tous... Les organisations tentent d'identifier les joueurs clés qui en ont besoin (gens à haut potentiel, pour s'assurer de les retenir, de bien les développer ou de les préparer à la relève). Il faut démontrer que la dépense va donner des résultats rentables. Les organisations font des appels d'offres pour trouver le coach.
- Les organisations n'ont pas de stratégie au niveau de la gestion des talents... Plusieurs outils existent, dont le coaching, mais il serait important de se donner une stratégie à partir du plan d'affaires. Après échange sur ce que serait l'implantation d'une culture de coaching, il ressort qu'il faudrait aller au-delà en se donnant une culture de soutien du développement des gestionnaires.
- L'étude de Helen Handfield-Jones est citée comme étant une étude intéressante sur les moyens de développer le leadership ( site [www.handfieldjones.com](http://www.handfieldjones.com) pour références/ouvrages en question). Elle y présente le coaching comme un des moyens et définit bien son apport.
- Par rapport à tous les supports que peut recevoir un gestionnaire en regard de ses besoins (de son patron, des collègues...), le rôle spécifique du coach, son apport particulier sont décrits en ces termes :

- Le coach suscite des alliances à l'interne et questionne pour que la personne coachée trouve ses solutions, ses réponses : c'est l'art de la question.
- Le coaching offre le temps pour réfléchir sur l'action, amène la personne à définir quels sont les résultats qu'elle veut atteindre et quels sont ses moyens pour passer à l'action, pour passer de A à B...
- Le coaching est un moyen pour aider les gestionnaires à devenir ce qu'ils doivent être pour s'adapter au marché, à l'environnement, en les aidant à :
  - Apprendre à apprendre
  - À mieux s'ajuster, à mieux s'adapter.
- Un coaching, cela ne se vend pas... cela s'achète... Un exemple éloquent de l'apport du coaching : Tiger Wood a deux coachs pour raffiner son jeu et pour se faire observer... Plusieurs athlètes olympiques ont des coachs... Pourquoi pas les gestionnaires qui font face à de plus en plus d'objectifs de court terme, qui sont axés sur le rendement, sur la performance... C'est comme s'ils devaient changer une crevaillon alors que le véhicule est en marche ! Comme lors d'une course en formule 1, il faut prendre le temps de s'arrêter et recourir à l'équipe technique. Le coach en fait partie.