

# LE COACHING EXÉCUTIF QUELS SONT SES EFFETS OU COMMENT MIEUX ÉVALUER SES RETOMBÉES ?

**LOUIS BARON, M.Ps., Ph.D.**

Psychologue organisationnel et Professeur,  
Département d'organisation et ressources humaines

Directeur - MBA et DESS Conseil en management

Forum sur le coaching - FICQ

4 mai 2010

## MISE EN CONTEXTE

---

- Une réalité organisationnelle complexe qui en appelle des habiletés personnelles et relationnelles de gestion
- Le transfert : Inefficacité des formations traditionnelles
- Alternatives: les méthodes d'apprentissage dans l'action, notamment le coaching exécutif
- Étude du Conference Board of Canada (2007)
  - Seulement 26% des entreprises considèrent leurs programmes de développement pour gestionnaires comme étant efficaces...
  - 96% des entreprises considèrent leurs programmes de coaching comme étant efficaces (55%) ou relativement efficaces (41%)
- 16 000 coachs accrédités *ICF* en 2009 (15K en 2008, 11K en 2007)

# CONTEXTES D'UTILISATION DU COACHING

---

- **Changements organisationnels importants**
  - Besoins de nouvelles compétences suite à une fusion ou un changement de philosophie de gestion.
- **Développement de compétences lié aux transitions individuelles**
  - Ex: Promu sur la base de son expertise technique, il veut développer certaines compétences de gestion.
- **Développement d'habiletés spécifiques**
  - Ex: Capacité à travailler avec un conseil d'administration ou à parler devant public
- **Résolution de problèmes spécifiques**
  - Pour travailler sur des comportements dysfonctionnels causant des difficultés de façons répétées.

# COMMENT MIEUX ÉVALUER LES RETOMBÉES DU COACHING ?

---

# PRINCIPALES BARRIÈRES

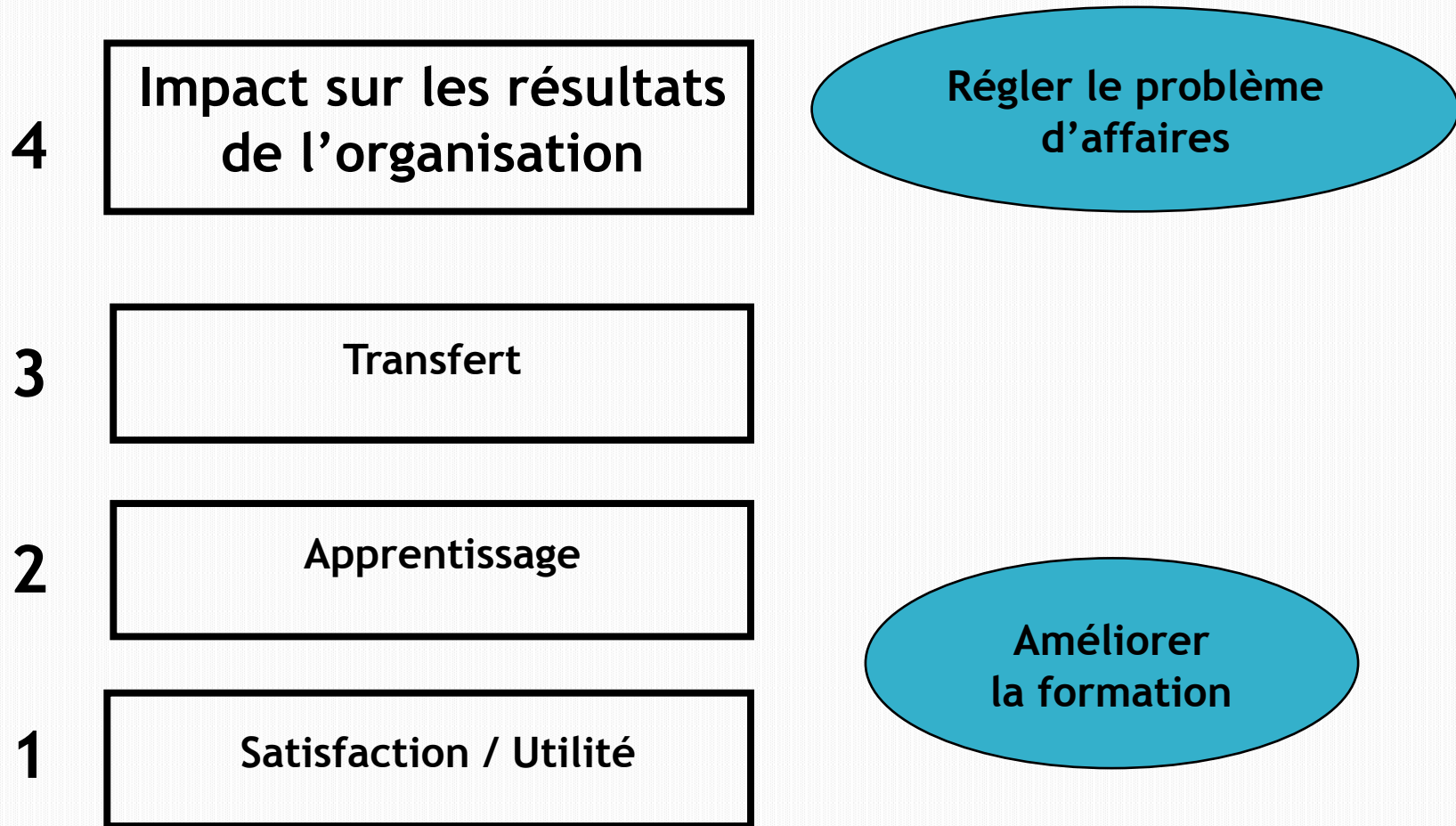
- Craintes que l'évaluation démontre l'inefficacité de la formation
- Ressources limitées: \$\$, temps
- Difficulté d'obtenir de bonnes données
- Difficulté d'isoler l'impact dû à l'intervention de formation

# COMMENT ISOLER L'EFFET DE LA FORMATION ?

## Plans d'évaluation possibles

- **Pré et post:** Mesure du critère avant et après la formation (ex: qualité des communications avec les employés)
- **Avec groupe contrôle:** Groupe de gestionnaires similaires à ceux inscrits au programme de coaching mais ne suivant pas la formation

# COMMENT FAIRE : MODÈLE DE KIRKPATRICK



# TRANSFERT / COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

## Ce qu'on évalue:

Si les nouveaux comportements ou nouvelles attitudes visés par le plan de développement sont appliqués en milieu de travail.

- Autoévaluation du comportement en demandant des exemples d'utilisation
  - Autre option: sentiment d'efficacité personnelle
- Évaluation 360° (pairs, employés, supérieur, clients)

# IMPACT SUR LES RÉSULTATS (*HARD*)

## ○ Performance de l'équipe

### Outputs

- Unités produites
- Unités vendues
- Dossiers traités
- Appels répondus
- Parts de marché

### Temps

- D'arrêt « down time »
- Supplémentaire payé
- De livraison
- De réponse pour les commandes

## ○ Performance individuelle

- Atteinte de ses objectifs annuels quantifiables

# IMPACT SUR LES RÉSULTATS (*SOFT*)

## ○ Équipe

### Climat

- Satisfaction au travail
- Sentiment d'appartenance
- Engagement organisationnel

### Habitudes

- Retards
- Taux de roulement

## ○ Individuel

- Bien-être au travail
- Satisfaction au travail
- Intention de quitter
- Engagement organisationnel
- Leadership inspirant
- Qualité des relations interpersonnelles

# EFFICACITÉ DU COACHING EXÉCUTIF

## Peu d'études sur le sujet

Niveau d'évaluation (Kirkpatrick)	Résultats observés
Transfert des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"><li>(+) Comportements de leadership (Thach, 2002)</li><li>(+) Scores de l'évaluation 360° (Smither, London, Flautt, Bargas &amp; Kucine, 2003)</li><li>(+) SEP à établir ses propres objectifs (Evers, Brouwers &amp; Tomic, 2006)</li><li>(+) SEP à favoriser le développement de ses subordonnées (Baron &amp; Morin, 2010)</li></ul>
Résultats (soft)	<ul style="list-style-type: none"><li>(+) Flexibilité managériale (comportements proactifs, adaptabilité et résilience) (Jones, Rafferty &amp; Griffin, 2006)</li><li>(+) Conscience de soi (Luthans &amp; Peterson, 2003)<ul style="list-style-type: none"><li>(-) Disparité des évaluations (autoévaluation et évaluations d'autrui)</li></ul></li><li>(+) Engagement organisationnel (Luthans &amp; Peterson, 2003)</li><li>(+) Satisfaction (travail et supervision) (Luthans &amp; Peterson, 2003)</li><li>(+) Clarté et spécificité des objectifs (Smither, London, Flautt, Bargas &amp; Kucine, 2003)</li></ul>
Résultats (hard)	<ul style="list-style-type: none"><li>(+) Performance de l'unité de travail (Olivero, Bane &amp; Kopelman, 1997)</li></ul>

# ÉTUDE DU *PROCESSUS* DE COACHING EXÉCUTIF

Études empiriques	Résultats observés
Baron & Morin (2009) <i>Human Resource Development Quarterly</i>	(+) Rôle essentiel de la relation coach-coaché sur l'efficacité du coaching (+) les habiletés structurantes de coaching sont associées à la qualité de la relation de coaching
Baron, Morin & Morin (2010) <i>Academy of Management</i>	Une surévaluation de la qualité de la relation coach-coaché par le coach est associée négativement au développement du SEP des coachés

- L'efficacité du coaching est tributaire de plusieurs aspects, parmi lesquels la relation de coaching qui se développe au fil des séances.
  - suggère que les programmes de courte durée sont peu efficaces

# MODÈLE AMÉLIORÉ...

5

Retour sur investissement (ROI)

4

Impacts sur les résultats de l'organisation

3

Transfert

2

Apprentissage

1

Satisfaction / Utilité